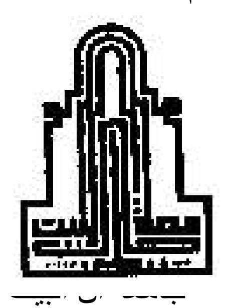
بسم الله الرحمن الرحيم



AL AL- BAYT UNIVERSTIY

كلية إدارة المال والأعمال

قسم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير بعنوان

أثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي

دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية

The Effect of Organizational Justice in Job Commitment: A Field study At Medicine Firms In Jordan

إعداد الطالب

وليد محمد الصمادي

إشراف الأستاذ الدكتور

محمد علي العامري

٢٠٠٨م

الإهـــــــــــداء

أهدي هذا الجهد المتواضع

إلى والدي رحمه الله...

وإلى والدتي الحبيبة أطال الله عُمرها، والجنة تحت قدميها...

إلى زوجتي ورفيقة دربي، والتي شاركتني همومي وأفراحي وهي سندي...

إلى أولادي: مهند، ورامي، ومحمد...

إلى بناتي: ولاء، وبيان، وبنان، وتمارا...

من أجل سعادتهم أجتهد

وليد الصمادي

شكر وتقدير

أتقدم بعظيم شكري وامتناني إلى الأساتذة الكرام في كلية إدارة المال والأعمال / قسم إدارة الأعمال بجامعة آل البيت لما قدموه لي من مساعدة وعون ومعرفة أثناء دراستي لدرجة الماجستير ولما أسدوه لي من عون ومعرفة، وأخص بالشكر كل من الأستاذ الدكتور محمد العامري والدكتور سالم العون/ عميد كلية المال وإدارة الأعمال، والدكتور زياد الصمادي/ رئيس قسم إدارة الأعمال والأساتذة أعضاء اللجنة (الاستاذ الدكتور خضير الفريجات والدكتور رياض ابا زيد والدكتور سليمان الحوري لملاحظاتهم القيمة التي اسهمت في اثراء الرسالة بخبراتهم وعلمهم الذي نهلت منه ما استطعت).

كما لا يفوتني أن أشكر كلاً من الأساتذة بخبراتهم وجهدهم الكبير في تقييم استبانة دراستي لما قدموا لي من النصح والإرشاد والدعم المعنوي والعلمي، وأخص منهم الدكتور زياد الصمادي والدكتور محمد الزهير والدكتور أكثم الصرايرة، كما و أشكر جميع الزملاء في مديرية تربية جرش الذين تعاونوا معي وأبدوا لي دائماً دعماً معنوياً.

وأخيراً أود أن أشكر جزيل الشكر الموظفين والعاملين في شركات الأدوية الأردنية لما أمضوه من وقت للإجابة على الاستبانة.

والله ولي التوفيق

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

ملخص الدراسة
أثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية
الباحث
وليد محمد الصمادي
إشراف
الاستاذ الدكتور محمد علي العامري

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي، وذلك من خلال تسليط الضوء على العدالة التنظيمية وأبعادها المتمثلة بـ (عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع، عدالة التعاملات) كمتغير مستقل، والتعرف على أثرها في المتغير التابع (الالتزام الوظيفي) ومتغيراته (الاتجاهي والمستمر والمعياري).

واعتمد الباحث على مصادر أولية ومصادر ثانوية في هذه الدراسة وذلك من خلال الكتب والمجلات والنشرات والتقارير المختصة في هذا المجال، وتم تصميم استبانة تهدف إلى التعرف على ظاهرتي العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي. وشملت هذه الاستبانة (٤٢٥) موظفاً تم توزيعها عليهم، حيث تم استرجاع (٣٠٠) استبانة منها وبنسبة (٧٠.٥%) وقد استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات كالوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ومعامل الانحدار المتعدد بيرسون وتحليل الانحدار الخطي.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :-

١- تبين ان شركات الادوية الاردنية تحقق درجة عالية من العدالة التنظيمية عند العاملين وان الموظفين يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام الوظيفي .
٢- ان هنالك علاقة ايجابية بين ابعاد العدالة التنظيمية (الاجراءات ،التعاملات ،التوزيع) من جهة وبين ابعاد الالتزام الوظيفي (المعياري والاستمراري والاتجاهي)

وقدم الباحث مجموعة من التوصيات من أبرزها:

- تنمية إحساس العاملين من قبل المنظمة بما يخص العدالة التنظيمية بما يتعلق بـ (عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع).
- محاولة زيادة ثقة المرؤوسين في الإدارة وتحقيقه من خلال عدالة التعاملات بين الرئيس والمرؤوس ونظام للاتصالات الرسمية وغير الرسمية والمشاركة باتخاذ القرارات.
- إجراء دراسات مستقبلية لنفس متغيرات هذه الدراسة وعلى عينات أخرى في مؤسسات وتنظيمات صناعية وخدمية لتحديد مدى الاتفاق مع النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.

المقدمه

(Introduction)

ان فهم المنظمات وكيفية تنفيذها لأنشطتها، يستدعيان فهم كيفية خلق الحقائق الاجتماعية فيها، فمن الحقائق المسلم بها أن المنظمات تنتج منتجات أو تقدم خدمات. كما توزع المكانة الوظيفية والنفوذ والامتيازات المختلفة وعلى رأسها المزايا الوظيفية مادية ومعنوية، لذا أصبحت المنظمات تسعى جاهدة لأن تكون موظفين متجانسين مع ثقافتها ورسالتها، وأن تكون سلوكياتهم مركزة ومنصبة لتحقيق أهداف هذه المنظمات. وعلى هذا الأساس فإن المنظمات تسعى بكل طاقتها لأن ترعى موظفيها الموالين والمتماثلين والملتزمين تجاه رسالتها. مما يجعل الموظفين غالباً لا يسعون إلى البحث عن مكان للعمل فيه اعتقاداً منهم أنه لا يوجد منظمة أخرى تفي باحتياجاتهم بشكل أفضل. حيث أن الأفراد الذين يشعرون بالعدالة داخل تنظيماتهم يعيدون تشكيل مفاهيمهم الذاتية لكي تتواءم مع مفاهيم منظمتهم ورسالتها.

يعد الالتزام الوظيفي (Job Commitment) من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام باحثي ومنظري السلوك التنظيمي، حيث أنه يمثل اتجاهاً يعكس قوة الترابط والتواصل فيما بين الفرد (المرؤوس) والتنظيم الذي ينتمي إليه ويتعايش معه، وتظهر العديد من الدراسات والأبحاث وجود علاقة إيجابية بين الالتزام الوظيفي وعدد من المتغيرات السلوكية التي تنعكس على كفاءة وفاعلية مخرجات منظمات الأعمال مثل الأداء ومعدل دوران العمل وغيرها من المتغيرات. لذا فإن التوجهات الحديثة لدراسة هذا الموضوع كمجال للدراسة التي تشير إلى أن الالتزام الوظيفي ليس مكوناً أحادي ولكنه مكوناً متعدد الأطراف والأبعاد وبالتالي برزت ضرورة ملحة للتعرف على هذه الأبعاد والمحددات المحدثة لكل منهما على حدة.

ويعد الالتزام الوظيفي من ضمن ابرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء وتناولتها العديد من الأبحاث والدراسات بشكل مبكر مقارنة بالعديد من المتغيرات السلوكية والاتجاهات الأخرى. حيث أبرزت كثير من الدراسات مجموعة من الآثار السلبية لانخفاض الالتزام الوظيفي في العديد من الجوانب أبرزها:انخفاض الروح المعنوية وعدم التكيف التنظيمي وظهور النزاع والصراع التنظيمي وانخفاض معدلات الأداء.لذا تأتي هذه الدراسة لتسليط الأضواء على كثير من الأبعاد السلوكية المهمة التي يمكن الاستفادة منها في تقييم درجة الاستمرار العامل بعمله وجعله على درجة عالية من الالتزام الوظيفي ذلك ان هذا المتغر يعود بعلاقة نشيطة وفعالة على المنظمة لان الإفراد الملتزمين لديهم الاستعداد لتقديم أي شيء فيه مصلحة للمنظمة التي ينتمون إليها.

ويعد إحساس العاملين للعدالة التنظيمية (Organizational Justice) من أهم العوامل التي تؤثرفي إنتاجية وربحية المنظمة، ومن ثم فهو يمثل أحد المكونات والمدخلات الأساسية في بقاء واستمرار المنظمات. لذا تعد ظاهرة العدالة حالياً واحدة من أهم المفاهيم التي نالت اهتماماً واسعا من قبل الباحثين والمفكرين في شؤون المنظمات، كما أنها تعد أحدى العوامل التنظيمية الهامة التي ترتبط إيجابيا بالعديد من الجوانب السلوكية التنظيمية داخل بيئة التنظيم والتي من شأنها أن تزيد من إحساس العاملين داخل تنظيماتهم والتي غالباً ما يعملون بها ويمضون أكثر الأوقات لها. وهذا بدوره يعمل على زيادة الثقة بحلقات كثير من النظم الاجتماعية داخل المناخ الوظيفي.

ومن هنا انطلقت المناقشات التقليدية لظاهرة العدالة التنظيمية وما تؤول إليه من مخرجات سلوكية بناءً على ابعادها الآتية: (عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات)، حيث ازداد الاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية وذلك باعتبارها أحد المتغيرات التنظيمية الهامة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب، وعلى أداء المنظمة من جانب آخر. ويرجع هذا الاهتمام إلى أن عدم إدراك الفرد للعدالة التنظيمية أو عندما يدرك الفرد عدم وجود العدالة أو انه يتعامل معاملة غير عادلة فإنه يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية.

لذلك بحثت هذه الدراسة في تحليل اثر العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (عدالة الإجراءات و عدالة التوزيع وعدالة التعاملات) في الالتزام الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الالتزام ألاتجاهي والالتزام المستمر وكذلك الالتزام المعياري).وقد وزعت الدراسة ضمن اربعة فصول ،وتضمن الفصل الأول مبحثين هما المنهجية والدراسات السابقة العربية والاجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة . اما الفصل الثاني فقد تناول الاطار النظري واشتمل على مبحثين رئيسيين وهما متغيري الدراسة ، العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي . وفي الفصل الثالث تم التطرق الى مبحثيين رئيسيين هما عرض ومناقشة نتائج التحليل والثاني مناقشة نتائج الاختبار . اما الفصل الرابع فقد تناول ثلاثة ابحاث هي الاستنتاجات ونتائج اختبار الفروض واخيرا التوصيات .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المبحث الأول: المنهجية.

المبحث الثاني:مراجعة الدراسات السابقة

المبحث الأول
المنهجية
Methodologe

(١-١) أهمية الدراسة:

تنبع أهمية العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي من الناحية الأكاديمية والعملية (التطبيقية) إلى حدٍ كبير، من ارتباطها بالتأثير والقوة التنظيمية، إذ أن حاجات المجتمع تنحدر من المنظمات على اختلاف أنواعها، خدمية وسلعية، ومن خلال المهمات التي يؤديها الأفراد والجماعات داخل تنظيماتهم. ومن هنا فإن الإدارة الفاعلة؛ هي التي تمتلك القدرة على فهم أنماط السلوك الفردي والجماعي، وكذلك التنبؤ باستجابات الأفراد لتحقيق الفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف بكفاءات عالية. لذا يستمد البحث أهميته من:

أ. الأهمية المعرفية (الأكاديمية)

١. الاستدلال على أهم محددات العدالة التنظيمية (المتغير المستقل) وكذلك الالتزام الوظيفي (المتغير التابع) نظراً لمساهمتهما في تحسين المناخ الوظيفي وبالتالي تحسين دافعية وإنتاجية العاملين والتأثير على نية البقاء في المنظمة عند الأفراد وانخفاض معدلات الغياب والدوران الوظيفي.
٢. الحاجة الماسة للتعرف على العوامل المؤثرة على الأبعاد المختلفة لكل من المتغيرين (العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي).

ب. المجال التطبيقي:

١. أهمية قطاع التطبيق (شركات الأدوية الأردنية)، حيث يتناول هذا البحث مجال تطبيقي على قدر كبير من الأهمية، وهو قطاع الصناعات الدوائية في المملكة الأردنية الهاشمية، بما يتميز به هذا القطاع من شدة التغير، وزيادة التهديد والتعقد البيئي، حيث لا زالت حصتها في السوق المحلي صغيرة، مما يوجب على هذه الشركات الاهتمام بالسوق المحلي إضافة لأسواق التصدير.
٢. أن هناك أهمية خاصة لدراسة وتحليل المتغيرات والعوامل المرتبطة بظاهرتي الدراسة السلوكية لاستخلاص الاستنتاجات والتوصيات من أجل استخدامها لاتخاذ القرارات على أرض الواقع بما يخص العاملين في مثل هذه الشركات.

(١-٢)أهداف الدراسة:

١. بيان أثر العدالة التنظيمية (عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع، وعدالة التعاملات) على الأبعاد المختلفة للالتزام الوظيفي.
٢. تحديد مدى مساهمة أبعاد العدالة التنظيمية بمتغيراتها المختلفة في تفسير الاختلاف في كل بعد من أبعاد الالتزام الوظيفي (الاتجاهي والمستمر والمعياري)
٣. يؤمل أن تضيف الدراسة لبنة متواضعة إلى المكتبة العربية في هذا المجال (أثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي) في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

(١-٣) مشكلة الدراسة ومبرراتها:

أظهرت أدبيات هذين الموضوعين (العدالة التنظيمية و الالتزام الوظيفي) مجالاً متزايد للمنظمات لرفع مستوى العدالة التنظيمية والذي بدوره قد يؤثر إيجاباً على مدى التزام وولاء موظفيها من خلال المراجعات للادبيات الموجودة في متن الدراسة ، نظراً لما ثبت من أن المستويات العالية من العدالة التنظيمية ترتبط بالفاعلية التنظيمية. ،ومن هذا المنطلق، فإن الدراسة الحالية تهدف في المقام الأول إلى توضيح ذلك من خلال طرح تساؤلات وفرضيات لاحقة :

١. . تعتبر صناعة الأدوية في المملكة الأردنية الهاشمية من أهم الصناعات الحيوية التي تواجه منافسة قوية على المستوى العربي والعالمي. مما يظهر الحاجة إلى بعض الآليات الجديدة على المستوى الداخلي لبيئتها تمكنها من مجابهة المنافسة على الصعيدين المحلي والدولي.

   وترجع أهمية هذه الصناعة إلى العديد من الأسباب، منها:

   أ- وجود العديد من المنافسين الأقوياء على المستويين الإقليمي والدولي.

   ب- من المحتم أن العالم سوف يشهد خلال العقود القادمة تطوراً مذهلاً وجذرياً في إنتاج الأدوية والعقاقير لتحل محل الأدوية التقليدية خاصة مع التطور النوعي والتقدم العلمي في مجالات الهندسة الوراثية والجينية.

٢. يرى الباحث أن بيئة التنظيمات الصناعية لم تزل بكراً في موضوع التحري ودراسة السلوكيات الفردية والجماعية، وبالتالي فإن متخذي القرارات في مثل هذه الشركات بحاجة إلى التعرف على أنماط العدالة التنظيمية وتصنيفات الالتزام الوظيفي وكيفية صناعة المعلومات ومعرفة جديدة بالجوانب الإنسانية، حيث أن الفرد يعتبر العمود الفقري لمحور العملية التنظيمية.

٣. إن معظم البحوث التي أنجزت قلما تطرقت إلى الظاهرتين مجتمعتين (العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي)، وبالتالي ابتعدت عن تفسير النتائج التنظيمية والنفسية والاجتماعية الناجمة عن تأثيرات طبوغرافية التنظيم الداخلية.
٤. ركزت الدراسات السابقة على قطاعات معينة دون الدخول إلى القطاعات الصناعية، كصناعة الأدوية بعينها. وأن دخول الباحث في هذا القطاع يفسح له مجالاً أوسع لدراسة المتغيرات للظاهرتين معاً من الناحية النظرية والميدانية.

مما سبق يخلص الباحث إلى أن المشكلة موضوع الدراسة تكمن في السؤالين الرئيسين التاليين:

١. ما مدى مساهمة جوانب وأنماط العدالة التنظيمية لموظفي قطاع الصناعات الدوائية في المملكة الأردنية الهاشمية في تدعيم التزامهم الوظيفي؟
٢. ما مدى مساهمة العاملين في قطاع الأدوية الأردني في جوانب وأنماط الالتزام الوظيفي من أجل تدعيم واستمرارية السير قدماً نحو النمو والمنافسة والتميز وبالتالي التكيف كمحصلة للنجاح الاستراتيجي؟

(١-٤) فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة جرى صياغة الفرضيات التالية هما:

أ. الفرضية الرئيسية الاولى : عدالة التوزيعات هي المحدد الأكثر أهمية في العدالة التنظيمية.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية: لايوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) للعدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي

وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

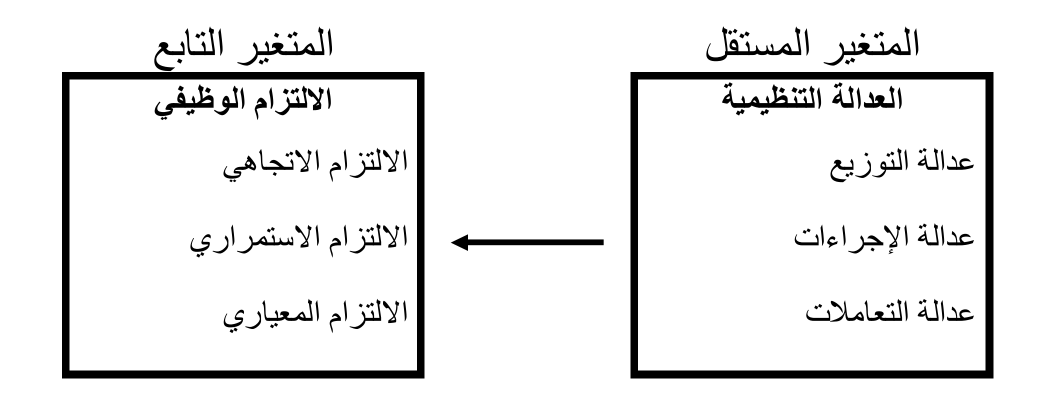
أ. **الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) في الالتزام ألاتجاهي .

ب. **الفرضية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) في الالتزام الاستمراري.

ج. **الفرضية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) في الالتزام المعياري.

(١-٥) مخطط الدراسة

تهدف الفكرة الأساسية للدراسة إلى الكشف عن مدى وجود تأثير للمتغير المستقل (العدالة التنظيمية) وأبعادها: (عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات) في المتغير التابع (الالتزام الوظيفي) والمتمثل في (الالتزام ألاتجاهي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري)، حيث حدد الباحث المتغيرات على شكل مخطط إجرائي للدراسة وذلك من أجل اختباره والتعرف على سريانه على أرض الواقع في شركات عينة الدراسة، وهي تعطي مقدار المساهمة العلمية لهذه الدراسة بالاستنتاجات والتوصيات التي سوف يتم التوصل إليها في التحليل والمناقشة في الفصول القادمة، وعليه نبلور هذه الفكرة بالنموذج الآتي:



(١-٦) متغيرات الدراسة:

أولاً: تناولت الدراسة متغيرين أساسيين، يتمثل الأول في ظاهرة العدالة التنظيمية (المتغير المستقل) وأبعاده (١. عدالة التوزيع، ٢. عدالة التعاملات، ٣. وعدالة الإجراءات)، حيث قام الباحث بتطويره معتمداً بذلك على مقياس (Niehoff and Moorman, 1993) [1]. وتنحصر الإجابة في خمس درجات تتراوح بين غير موافق بشدة وأعطيت درجة (١)، وغير موافق وأعطيت درجة (٢)، ومعتدل أعطيت درجة (٣)، وموافق وأعطيت درجة (٤)، أما موافق بشدة فأعطيت درجة (٥).

وتكون المقياس من (١٢) سؤالاً لقياس ابعاد العدالة التنظيمية الثلاثة، وتم تقسيمها كالآتي:

١. **عدالة التوزيع.** وتناولت الأسئلة والفقرات الأساسية المرتبطة في: ساعات العمل الخاصة بالعمل، الراتب الشهري الذي يتقاضاه الموظف، والعبء الواقع على الموظف، ومدى تناسبه مع قدراته بالإضافة إلى نوعية العمل الذي يؤديه الموظف والحوافز التي تقدمها الشركة إلى الموظف، أنظر الملحق (أ).
٢. **عدالة الإجراءات.** وتناولت الأسئلة والفقرات الأساسية المرتبطة في: وضوح معايير تقييم الأداء، ومدى دقة المعلومات التي يتم على أساسها تقييم الأداء، وما هو مدى الاستفادة من نتائج تلك التقييمات في تحسين الأداء الوظيفي بالإضافة إلى الإنصاف في استخدام الأسس لجميع الموظفين بتقييم الأداء، انظر الملحق (أ).
٣. **عدالة التعاملات.** وتناولت الدراسة الأسئلة والفقرات الأساسية المرتبطة في: مراعاة المسؤولين لوجهة نظر الموظف لاتخاذ القرارات التي تقع ضمن اختصاص الموظف، مناقشة المسؤولين لوجهة نظر الموظفين عند اتخاذ القرارات التي تقع ضمن اختصاص الموظف، وكذلك مدى منافسة الرؤساء لما يرتبط بجوانب الوظيفة للموظف، انظر الملحق (أ).

ثانياً:المتغير الثاني هو الالتزام الوظيفي (كمتغير تابع) وتمثلت أبعاده في: (١. الالتزام الاتجاهي، ٢. الالتزام الاستمراري، ٣. والالتزام المعياري)، حيث قام الباحث

---

(1) Niehoff, B. P. and Moorman, R.H., (199٣), "Justice as mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior", ***Academy of Management Journal***, Vol. (36), No. (3): 531.

بتطويره معتمداً على مقياس (Allen and Meyer, 1990)[1] وكذلك مقياس (يوسف، ١٩٩٩:)(٢) وتنحصر الإجابة في درجات نقاط تتراوح بين غير موافق بشدة وأعطيت درجة (١)، وغير موافق أعطيت درجة (٢)، ومعتدل أعطيت درجة (٣)، وموافق أعطيت درجة (٤)، وموافق بشدة أعطيت درجة (٥).

وتكون المقياس من (١٧) سؤالاً لقياس ابعاد الالتزام الوظيفي الثلاثة وتم تقسيمها كالآتي:

١. **قياس الالتزام الاتجاهي.** تم قياسه بالاسئلة (١٣-١٧) وتضمنت هذه الأسئلة والفقرات الحديث عن الشركة التي يعمل بها الموظف ومدى إدراك الموظف للمشاعر الداخلية اتجاه الشركة، وكذلك شعور الفرد بان الانتقال لشركة أخرى سهل للغاية، وشعور الموظف بروح الجماعة ارتباطاً بالشركة، وكذلك ارتباطه النفسي والمعنوي بالشركة، أنظر الملحق (أ).
٢. **قياس الالتزام الاستمراري.** تم قياسه بالاسئلة (١٨-٢٣) تناولت هذه الأسئلة والفقرات ترك الموظف للشركة، فمن الممكن أن يضيف عليه أعباء مالية وتكاليف إضافية، بالإضافة إلى أن عمله بالشركة الحالية ما هو إلا اضطراري وبدون رغبة بالعمل وتركه للعمل بصورة سريعة سيواجه بالمصاعب للبحث عن عمل، انظر الملحق (أ).
٣. **قياس الالتزام المعياري.** تم قياسه بالاسئلة (٢٤-٢٩) وتناولت هذه الأسئلة والفقرات الأساسية في: مدى اعتقاد الموظف لإظهار الولاء للشركة، وأن انتقاله سيكون غير أخلاقي بانتقاله لشركة أخرى، وإحساسه بأن الولاء شيء ذو أهمية للموظف وكذلك أن انتقاله للعمل بشركة أخرى ليست على قدر من الأهمية حتى لو كانت هناك حوافز إضافية وأنه متعايش مع بيئة الشركة من بداية عمله في الشركة التي يعمل بها حالياً، أنظر الملحق (أ).

(١-٧) منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك لتحليل البيانات بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة بغرض اختبار الفرضيات وصحتها. كما استخدم الباحث المسح المكتبي والحاسوبي للاستفادة من المراجع والدوريات التعليمية في بناء الإطار النظري.

(١-٨) أساليب جمع المعلومات والبيانات:

اعتمدت هذه الدراسة في الحصول على بياناتها من مصدرين هما:

---

(2) Allen, V., and Meyer, F. (1990), Organization Commitment: Evidence of Career Stage Effect, ***Journal of Business Research***, Vol. (26): pp. 40.

(٢) يوسف، درويش عبد الرحمن (١٩٩٩)" تحليل العلاقة بين الرضا عن العلاقة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي (دراسة ميدانية)" المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (٦)، عدد (١)، ص.ص ٨٩-١٠٧

"

١. **مصادر أولية:** وهي عبارة عن جمع البيانات من عينة الدراسة بواسطة استبانة تم تصميمها لقياس عوامل ومتغيرات الدراسة.

مصادر ثانوية: وتتمثل في الدراسات النظرية والمتعلقة بموضوع الدراسة وما كتب في هذا الموضوع من كتب ومراجع لتكوين إطار نظري والحصول على معلومات عن طريق الإنترنت والدوريات الخارجية.

(١-٩) مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المفردات أو الوحدات التي يتوفر فيها خاصية موضع الدراسة(متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة) وهي جميع شركات الادوية العاملة في المملكة الأردنية والبالغ عددها (١٥) شركة و كما هو مبين في الجدول (1-1) – ويرجع السبب في اختيار هذه الشركات كمجتمع للدراسة إلى المبررات الآتية:

أ. الحجم الكبير الذي تحتله هذه الصناعة محلياً وعالمياً سواءً من ناحية اقتصادياتها، وأسواقها الداخلية والخارجية، وحساسية منتجاتها ومدى الحاجة المستمرة إليها، حيث تحتل تجارة وصناعة الأدوية مكانة عالمية مرموقة وكبيرة الحجم حيث تمتد أسواقها لتشمل العالم بأسره.

ب. إن صناعة الأدوية الأردنية ممثلة بشركاتها قطعت شوطاً لا بأس به من التقدم، مما يجعلها إحدى الصناعات الواعدة في مجال التصدير في ظل الانفتاح التجاري، خاصة وأن الأردن من الدول الأولى التي انضمت إلى منظمة التجارة العالمية (WOT)*.

ونشأت صناعة الدواء في المملكة الأردنية في مطلع ستينات القرن العشرين، وهي بذلك من الصناعات الدوائية العربية المبكرة بعد مصر والمغرب، وحققت طوال هذه الفترة إنجازات وقفزات إيجابية مميزة، إذ يبلغ عدد شركات الدواء البشري (١٥) شركة وذلك بعد الاندماجات التي تحققت عام ٢٠٠٤.

وحسب منظمة التجارة العالمية والاتحاد الاردني لمنتجي الادوية فأن لهذه الصناعة دور رائد وفعال على صعيد الاقتصاد الكلي للأردن، حيث تقود الصناعة الدوائية القطاعات التصديرية،(منها٨٤%) ادوية من صادرتها الدوائية(أدوية بشرية) ، مساهمة وبشكل ملحوظ في

---

* وهي منظمة التجارة العالمية والتي تنصب مهمتها الأساسية في ضمان انسياب التجارة بأكبر قدر من السلاسة واليسر والحرية وكذلك هي المنظمة العالمية الوحيدة المختصة بالقوانين الدولية المعنية بالتجارة ما بين الأمم. واختصار (WOT) يعني (World Organization Trade).

خفض عجز ميزان التجارة الخارجية. وخلال السنوات (٢٠٠٠-٢٠٠٧) زادت الصادرات من الأدوية البشرية عن (١٧%) سنوياً، وتعود هذه النجاحات الملحوظة إلى ما يتمتع به الدواء الأردني من مستوى ونوعية جيدة فضلاً عن شبكة التسويق النشطة التي تبنتها هذه الصناعة في الأسواق الخارجية.

ونظراً لعلاقة وتأثير صناعة الدواء الأردنية بأحد أهم الاحتياجات البشرية وهي صحة الإنسان، فإن توفر الكوادر والقوى العاملة الكافية والمؤهلة تأتي في مقدمة المستلزمات الأساسية للصناعات الدوائية والقيام بها بشكل ناجح، الأمر الذي حققت فيه صناعة الدواء الأردنية من خلال شركاتها نجاحاً مميزاً.

فهذه الصناعة تقوم بسواعد (٤٣٤٨) موظف وعامل، تمثل الإناث (٣٩%) من مجموعهم، كما أن حملة الشهادات العليا (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير ودكتوراه) يزيد عن (٥٥%) من إجمالي العاملين في هذه الصناعة، وهي نسبة تشير بوضوح إلى أن هذا القطاع يقوم على بنية قوية ومتينة من الموارد البشرية المؤهلة والكفؤة.

وخلال السنوات الخمس الماضية ازداد إنفاق الصناعة الدوائية الأردنية على البحث والتطوير كنسبة من إجمالي المبيعات من (٣.٥%) عام ٢٠٠٣ إلى (٦.٧%) عام ٢٠٠٧، بلا شك أن هذه النسبة صغيرة وفقاً للمعدلات المسجلة في الدول المتطورة، غير أنها من أعلى النسب المسجلة في الدول العربية والدول النامية، كما أن عدد العاملين المتفرغين للبحث والتطوير يعادل (٥%) من إجمالي العاملين في الصناعة، وجلهم من حملة الشهادات العلمية العاليةحسب ما ورد في تقارير الاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية .

ومن المثير للاهتمام أن صناعة الدواء الأردني حققت نجاحات في اختراق الأسواق الخارجية حيث أنها تصدر (٧٥%) من إنتاجها، لكن لم تزل حصتها في السوق المحلي صغيرة (٢٥%) وهي نسبة متواضعة، مما يوجب على هذه الصناعة الاهتمام بالسوق المحلي إضافة لأسواق التصدير الخارجية. خاصة وأن السوق المحلي من وجهة نظر اقتصادية سوق واعدة لصناعة الدواء الأردني، حيث أن حصة الفرد من الدواء وزيادة الطلب على الأدوية البشرية في الأردن في تزايد إذ تقدر بـ (٨%) سنوياً، وذلك يعني أن حجم هذا الطلب سيتضاعف في الأعوام المقبلة. مما يؤدي إلى فرصة مستقبلية واعدة كي تقوم صناعة الدواء الأردنية بتعزيز وتقوية دورها في السوق المحلي، مع ضرورة الإدراك بأن نجاح هذه المهمة منوط وإلى حدٍ بعيد بقدرة هذه الصناعة على إنتاج دوائي يلبي حاجة السوق من الأدوية غير المتوفرة حالياً. من خلال دعم البنية اللازمة لتحقيق هذا الهدف والذي يتضمن جملة من المؤسسات والبرامج والمشاريع

المتكاملة، والتي ستمثل العمود الفقري لقطاع الصحة والدواء وتعزيز القدرة التنافسية للأردن ولقطاع الصناعات الدوائية في السوق الدوائي العالمي[1].

جدول (١-١)
جدول مجتمع الدراسة (شركات صناعة الادوية الاردنية)

اسم الشركة	تاريخ التأسيس	رأس المال المسجل بالمليون	عدد العاملين	نوع الشركة
١. العربية لصناعة الأدوية**	١٩٦٢	٢٠.٠٠	٨٣٤	مساهمة عامة
٢. دار الدواء للتنمية والاستثمار	١٩٧٥	٢٠.٠٠	٧٢٠	مساهمة عامة
٣. أدوية الحكمة **	١٩٧٧	٢.٣٠	٦٣٨	ذات مسؤولية محدودة
٤. الأردنية لإنتاج الأدوية	١٩٧٨	٢.٣٠	٣٩٧	مساهمة عامة
٥. المركز العربي للصناعات الدوائية والكيماوية	١٩٨٣	٥.٠٠	٢٦٠	مساهمة عامة
٦. المتحدة لصناعة الأدوية	١٩٨٩	١٥.٠٠	٣٠٥	ذات مسؤولية محدودة
٧. عمان للصناعات الدوائية	١٩٨٩	٢.٠٠	١٦١	ذات مسؤولية محدودة
٨. الرام للصناعات الدوائية**	١٩٨٩	١٥.٠٠	١٨٩	ذات مسؤولية محدودة
٩. الحياة للصناعات الدوائية	١٩٩٣	٥.٥٠	٩٩	مساهمة عامة
١٠. فيلادلفيا لصناعة الأدوية	١٩٩٣	١.٢٠	٦٤	مساهمة عامة
١١. الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيماوية **	١٩٩٣	٩.٥٠	١٧٢	مساهمة عامة
١٢. الدوائية للدواء**	١٩٩٤	٢٥.٣٠	٢٨٥	ذات مسؤولية محدودة
١٣. الأردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم	١٩٩٦	٣.٥٠	٩٩	ذات مسؤولية محدودة
١٤. الكندي للصناعات الدوائية	١٩٩٧	١٢.٨٠	٣١	مساهمة عامة
١٥. نهر الأردن للصناعات الدوائية	١٩٩٩	٥.٠٠	٩٤	ذات مسؤولية محدودة

(١-١٠) عينة الدراسة:
لقد تم اختيار خمسة شركات فقط تكونت منها عتبة العينة اثنتان منها مساهمة عامة وهي: (الشركة العربية لصناعة الأدوية، وكذلك شركة الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيماوية)، وثلاث أخرى ذات مسؤولية محدودة وهي: (شركة أدوية الحكمة، وشركة الرام للصناعات الدوائية، وكذلك الشركة الدوائية للدواء). ويبلغ مجموع العاملين فيها (٢١١٨) موظفاً وموظفة موزعين على جميع المستويات الإدارية من فنيين وأطباء ومهندسين وإداريين وكيميائيين.

(١) الاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية، دائرة المكتبة الوطنية، ٢٠٠٧م.

حيث تم انتخاب عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة تكونت من (٤٢٥) موظفاً وموظفة من العاملين في جميع المستويات الإدارية، أي ما نسبته (٣٠%)من مالي عينة الدراسة، والجدول (١-٢) يوضح عدد القوائم والاستبانات التي تم إرسالها للشركات موضع الدراسة وعدد المسترجع منها والصالح للتحليل الإحصائي.

جدول (١-٢)
بيان بعدد قوائم الاستبانات التي أرسلت للشركات الدوائية (عينة الدراسة) المكونة من (٥) شركات أدوية عاملة

الرقم	اسم الشركة	عدد الموظفين الإجمالي	عدد الاستبانات الموزع	عدد الاستبانات المسترجع	نسبة العينة من كل شركة
١	**العربية لصناعة الأدوية**	٨٣٤	١٥٠	٩٧	%٣٢.٣٣٤
٢	**أدوية الحكمة**	٦٣٨	١٠٠	٧١	%٢٣.٦٦٧
٣	**الدوائية للدواء**	٢٨٥	٦٠	٤٧	%١٥.٦٦٧
٤	**الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيماوية**	١٧٢	٥٥	٤٥	%١٥
٥	**الرام للصناعات الدوائية**	١٨٩	٦٠	٤٠	%١٣.٣٣٢
المجموع		٢١١٨	٤٢٥	٣٠٠	%١٠٠

(١-١١) اداة الدراسة :

أولاً: تناولت الدراسة متغييرين أساسين يتمثل الأول في ظاهرة العدالة التنظيمية (المتغير المستقل) وأبعاده (١. عدالة التوزيع، ٢. عدالة التعاملات، ٣. عدالة الإجراءات) حيث قام الباحث بتطويره معتمداً بذلك على مقياس (Niehoff and Moorman, 1993:)[1] وتنحصر الإجابة في خمس درجات تم استخدامها للاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي تتراوح بين (غير موافق بشدة وأعطيت درجة (1)، وغير موافق وأعطيت درجة (2)، ومعتدل وأعطيت درجة (٣)، وموافق وأعطيت درجة (4)، أما موافق بشدة فأعطيت درجة (5).
وتكون المقياس من (١٢) سؤالاً لقياس أبعاد العدالة التنظيمية الثلاث وتم تقسيمها كالآتي:

(1) Niehoff, B. P. and Moorman, R.H., (1998), "Justice as mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior", ***Academy of Management Journal***, Vol. (36), No. (3): 531.

١. **عدالة التوزيع:** تم قياسها بالأسئلة من (١-٤) التي تضمنت فقراتها: ساعات العمل الخاصة في العمل، الراتب الشهري الذي يتقاضاه الموظف، العبء الواقع على الموظف ومدى تناسبه مع قدراته بالإضافة إلى نوعية العمل الذي يؤديه الموظف والحوافز التي تقدمها الشركة إلى الموظف.

٢. **عدالة الإجراءات:** تم قياسها بالأسئلة من (٥-٨) وتضمنت فقراتها: وضوح معايير تقييم الأداء، ومدى دقة المعلومات التي يتم على أساسها تقييم الأداء، وما هو مدى الاستفادة من تاريخ تلك التقييمات في تحسين الأداء الوظيفي بالإضافة إلى الإنصاف في استخدام الأسس لجميع الموظفين بتقييم الأداء.

٣. **عدالة التعاملات:** تم قياسها بالأسئلة من (٩-١٢) وتضمنت فقراتها: مراعاة المسؤولين لوجهة نظر الموظف لاتخاذ القرارات التي تقع ضمن اختصاص الموظف، مناقشة المسؤولين لوجهة نظر الموظفين عند اتخاذ القرارات التي تقع ضمن اختصاص الموظف، وكذلك مدى مناقشة الرؤساء لما يرتبط بجوانب الوظيفة للموظف.

ثانياً: كما وتناولت الدراسة الالتزام الوظيفي المتغير الثاني (التابع) وتمثلت أبعاده في (١. الالتزام الاتجاهي، ٢. الالتزام الاستمراري، ٣. الالتزام المعياري) حيث قام الباحث بتطويره معتمداً على دراسة (Allen and Meyer, 1999:9) [1] وكذلك دراسة (يوسف، ١٩٩٩: ١٢٦) [2] وتنحصر الإجابة في خمس نقاط تتراوح بين غير موافق بشدة وأعطيت درجة (١)، وغير موافق وأعطيت درجة (٢)، ومعتدل وأعطيت درجة (٣)، وموافق وأعطيت درجة (٤)، أما موافق بشدة أعطيت درجة (٥).

وتكون المقياس من (١٧) سؤالاً لقياس ابعاد الالتزام الوظيفي الثلاثة وتم تقييمها كالآتي:

١. **قياس الالتزام الاتجاهي:** تم قياسه بالأسئلة من (١٣-١٧) وتضمنت فقراتها: الحديث عن الشركة التي يعمل بها الموظف ومدى إدراك الموظف للمشاعر الداخلية اتجاه الشركة، وكذلك شعور الفرد بأن الانتقال لشركة أخرى سهل للغاية، وشعور الموظف بروح الجماعة ارتباطاً بالشركة وكذلك ارتباطه النفسي والمعنوي بالشركة، أنظر الملحق (أ).

٢. **قياس الالتزام الاستمراري:** تم قياسه بالأسئلة من (١٨-٢٣) وتضمنت فقراتها: ترك الوظيفة بالشركة الحالية، كما أن ترك الموظف من الممكن أن يضيف عليه أعباء مالية وتكاليف

---

(1) Allen, V., and Meyer, F. (1999), Organization Commitment: Evidence of Career Stage Effect, ***Journal of Business Research***, Vol. (26): pp. 49…50

(٢) يوسف، درويش عبد الرحمن، (١٩٩٩)، " تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية "، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، المجلد (٦)، عدد (١)، ص ١٢٩.

إضافية، بالإضافة إلى أن عمله بالشركة الحالية ما هو إلا اضطراري وبدون رغبة بالعمل وتركه للعمل بصورة سريعة سيواجه بالمصاعب للبحث عن عمل، أنظر الملحق (أ).

٣. **قياس الالتزام المعياري:** تم قياسه بالأسئلة من (٢٤-٢٩) وتضمنت فقراتها: مدى اعتقاد الموظف لإظهار الولاء للشركة، وأن انتقاله سيكون غير أخلاقي بانتقاله لشركة أخرى،

١. العدالة التنظيمية:

هي احدى المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الاداء الوظيفي للعاملين شركات الأدوية من جانب وعلى اداء المنظمة من جانب اخر .

٢. الالتزام الوظيفي:

هو شعور الموظف الايجابي نحو المنظمة التي يعمل بها ومدى ارتباطه بها ورغبته في البقاء عضوا فيها.

٣. عدالة التوزيع:

هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظفين في شركات الادوية

٤. عدالة الإجراءات:

هي إحساس العاملين شركات الادوية بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة.

وإحساسه بأن الولاء شيء ذو أهمية للموظف وكذلك أن انتقاله للعمل بشركة أخرى ليست على قدر من الأهمية حتى لو كانت هناك حوافز إضافية وأنه متعايش مع بيئة الشركة منذ بداية عمله في الشركة التي يعمل بها حالياً.

٥. عدالة التعاملات:

أنها أسلوب يعكس مدى إحساس العاملين شركات الادوية بعدالة المعاملة وذلك عندما تطبق عليهم بعض الإجراءات الرسمية أو معرفتهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات.

٦- . الالتزام الاتجاهي:

هو ارتباط الموظفين شركات الادوية الاردنية ارتباطا وجدانيا مع اهداف وقيم المنظمة .

الالتزام المعياري:

إنه إحساس العاملين الأدبي بالبقاء في شركات الأدوية الأردنية.

٨.الالتزام الاستمراري:

هو مدى ارتباط العاملين في شركات الأدوية الأردنية ارتباطا سلبيا بالأداء

(١-١٢) التعريفات الإجرائية:

(٣-١-٢) الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك من أجل تحليل البيانات المتعلقة في الاستبانة من أجل التوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار الدراسة، واعتمد مستوى الدلالة (a≥٠.٠٥) والذي يقابله مستوى ثقة (≥٩٥%) لتفسير نتائج الاختبارات التي تم إختبارها. ومن أهم الأساليب الإحصائية التي استخدمت هي:

التحليل الإحصائي الوصفي:

وذلك لتحليل ووصف متغيرات الدراسة المتعلقة بالخصائص الديمغرافية وبعدي العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي وذلك من خلال استخدام مقاييس النزعة المركزية(١) ومقاييس التشتت ومنها:

- **الوسط الحسابي:** تم استخدام الوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة على استبانات الدراسة من أجل الكشف عن اتجاهات المبحوثين من حيث متغيراتها المستقلة والتابعة.
- **الانحراف المعياري:** تم استخدام الانحراف المعياري لقياس وبيان مدى تشتت إجابات المبحوثين حول وسطها الحسابي، حيث أنه كلما قل الانحراف المعياري كان أفضل، إذ يشير الانحراف المعياري القليل إلى أن تشتت الإجابة عن وسطها الحسابي قليل بمعنى أن هناك تركز شديد لوجهات نظر المبحوثين من حيث اتجاهاتهم حول الإجابات والعكس صحيح.

(١) نعني بالنزعة المركزية ومقايسها : التعبير عن مجموعة من البيانات بقيمة واحدة وذلك لسهولة معرفة المجموعة انظر الى عاصم الاعرجي منهجية البحث العلمي وكذلك انظر الى مهدي ، حسن . منهجية البحث العلمي

- **تحليل الارتباط:/ تحليل الارتباط الجزئي (بيرسون) بين المتغير المستقل والمتغير التابع وذلك للحكم والخروج بقاعدة قرار لفروض الدراسة.**
- **تحليل الانحدار للتأكد من اختبار الفرضيات.**
- **تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في التابعة.**
- **اختبار (F):** وذلك للحكم على قبول أو رفض الفروض وعلاقتهما الإحصائية بمتغيراتها المستقلة والتابعة.
- **عتبة الفصل :** وذلك للحكم على إجابات أفراد العينة من خلال التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة بالنسبة للفقرات الواردة في الاستبانة، إذ استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين، وتم ترتيبها تنازلياً استناداً لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات التي توصلت إليها الدراسة، سيتم الاعتماد على المعيار التالي ليشكل عتبة الفصل وهي كالآتي:

المتوسط الحسابي	المتوسط بالنسبة للمتوسط الحسابي
٣.٥ فما فوق	مرتفع
٢.٥ – ٣.٤٩	متوسط
١ – ٢.٤٩	منخفض

المبحث الثاني

مراجعة الدراسات السابقة: Related studies

. زاد الاهتمام خلال العقد الماضي بمفهومي العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي وذلك باعتبارهما من اهم المتغيرات التنظيمية الهامة والمؤثرة في الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمة من جانب وعلى اداء المنظمة من جانب اخر ويرجع هذا الاهتمام الى ان عدم ادراك الافراد للعدالة التنظيمية او عندما يتم معاملتهم معاملة غير عادلة يترتب العديد من النتائج السلبية كما ان الموظف الملتزم يكون اكثر التصاقا بالمنظمة التي يعمل بها واكثر اجتهادا في تحقيق اهدافها ل

ذا قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة عربية واجنبية والتي تتعلق بهذا الموضوع وقد توصل الى حصر تلك الدراسات والتي ترتبط ارتباطا مباشرا بمتغيرات دراسته (العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي) وذلك لتجسيد فرضيات الدراسة الرئيسة وعلاقة متغيراتها الرئيسية بالفرعية من خلال عينة الدراسة التي تم اختيارها وذلك للوصول الى الاستنتاجات وحقائق علمية ومعرفية لمثل هاتين الظاهرتين

(١-١٣)الدراسات العربية التي تتعلق بالعدالة التنظيمية.

١- دراسة (العجمي، ١٩٩٨) [(١)]**:**

بعنوان:(تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية)، حيث أشارت نتائج دراسته التي أجراها على مجموعة من الشركات الكويتية العاملة في قطاع الصناعات وذلك عن طريق تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، وقد استنتج مايلي:

- وجود علاقة ارتباطية قوية وذات دلالات إحصائية هامة على مستوى ومصداقية الفاعلية بين الالتزام وإحساس العاملين بعدالة التعاملات وعدالة الإجراءات.
- أن الارتباط بين الالتزام التنظيمي وعدالة التوزيع كان ارتباطاً ضعيفاً.
- كما أشار إلى أن هناك صعوبات يواجهها العاملين أوجدتها تنظيماتهم من حيث أن الحوافز المالية التي يحصلون عليها غير مرضية، بالإضافة إلى أن نوعية وحجم العمل الذي يؤدونه لم يكن مما يهدفون له.:

---

(١) العجمي، راشد شبيب (١٩٩٨)، " تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، معهد الإدارة العامة، **مجلة الإداري**، العدد (٧٢)، ص ٧٢-٩٥.

٢- دراسة (يوسف، ١٩٩٩) [1] :
بعنوان "تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي"، وخرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات اهمها:

١. أن العائد المادي من الوظيفة يؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في الالتزام الوظيفي.
٢. كما أوجدت علاقات ارتباطية ذات مدلولات هامة إحصائية تفيد بأن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل عام على التزامهم الوظيفي، وخرجت الدراسة بتوصيات من الممكن توظيفها لحل المشكلة فيما بين الرضا العام للموظفين ومستوى العدالة الداخلية.

٣- دراسة (محارمة، ٢٠٠٠) [2] :
بعنوان "مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية، التي توصل من خلالها إلى جملة من الاستنتاجات أهمها: أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين السلوك وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية تعزى إلى متغيرات مثل الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة، والعمر.وتمخضت اهداف الدراسة حول :

١. الربط بين سلوكيات المواطنة التنظيمية يساعد على زيادة درجة الارتباط بين العاملين في المنظمة.
٢. تطوير وتصميم نظام للمكافأة من أجل تشجيع العاملين على السلوك السوي وبالتالي القبول من قبل التنظيم.
٣. السعي من أجل التطوير المستمر للعاملين الذين يقومون بتقديم مقترحات تفيد مصلحة المنظمة من جانب وتعمل على زيادة ولاءهم إلى جانب التنظيم.

---

(١) يوسف، درويش عبد الرحمن، (١٩٩٩)، " تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية "، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، المجلد (٦)، عدد (١)، ص.ص ٨٩-١٠٧.

(٢) محارمة، ثامر محمد (٢٠٠٠)، " مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظة الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية"، **مجلة الإدارة العامة**، السعودية، مجلد (٤٠)، العدد (٢)، ص.ص. ٣١٩-٣٤٦.

٤- دراسة (العجمي وآخرون، ٢٠٠٠) [1]:

بعنوان ("العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية وأثرها على الشعور بالرضا الوظيفي)، وأيدت أيضاً ما جاءت به الدراسة السابقة، حيث توصل الباحثين إلى أن هناك علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية.

وأشارت الدراسة إلى أن هناك أيضاً ارتباط ضعيف وليس ذو دلالة إحصائية بين المستوى الإداري للموظف وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية بجميع أنواعها، كما أشارت أيضاً الدراسة إلى أن هناك تشابه بين الرجال والنساء العاملين في ترتيب أنواع العدالة التنظيمية حسب أهميتها، حيث يتفق النوعان على أن عدالة التعاملات تأتي على رأس أنواع العدالة التنظيمية تليها عدالة الإجراءات ثم عدالة التوزيع على التوالي.

٥- دراسة (زايد، ٢٠٠٠) [2]:

بعنوان "تنمية سلوك المواطنة التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري" دراسة للشركات في القطاع الخاص و أكدت على وجود درجة عالية من الارتباط بين مكونات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) وبين مكونات سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكرم، الالتزام العام، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) واستخلص مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- إن العدالة التنظيمية ممثلة بعدالة التوزيع كانت أكثر تأثيراً من عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات بمجموع سلوكيات المواطنة التنظيمية كالإيثار، الكرم، الالتزام العام والروح الرياضية وكذلك السلوك الحضاري.
- إن إبعاد العدالة التنظيمية متمثلة بعدالة التعاملات كـ (مراعاة المسؤولين لوجهة نظرك عند اتخاذ قرار يقع ضمن اختصاصاتك. وكذلك شرح المبررات التي دفعت المسؤولين إلى اتخاذ قرار بشان عملك) كانت متدنية. ويعزى ذلك إلى قيم المتوسطات التي ارتفعت عن المعدل العام (٣) مما يعني قبولهم لهذا الاتجاه على اعتبار أنه غير مؤثر.

---

(١) العجمي، راشد شبيب، الهويهان، عبد الله خالد، الظفيري، عواد محمد العدواني، عادل محمد، (٢٠٠٠)، " العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية وأثرها على الشعور بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على دولة الكويت، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، جامعة الكويت، العدد (٢)، ص.ص ١٩٣-٢٢٤.

(٢) زايد، عادل محمد (٢٠٠٠)، " تنمية سلوك المواطنة التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري: دراسة تطبيقية"، **مجلة العلوم الإدارية**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد (٥٤)، ص.ص ٥٧٥-٦١٤.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات تعكس نتائج البحث وأهدافه وهي: أن تقوم الإدارة بالاهتمام بمصالح العاملين، وأن القرارات التي تتخذها الإدارة تراعي فيها مصلحة العاملين كمحصلة للاستمرار بكسب ثقة العاملين. بالإضافة إلى تقليص حجم العمل الذي يؤديه الفرد وإضافة بعض الحوافز التي يحصل عليها العاملين.

٦- دراسة (حامد، ٢٠٠٢) (١):

بعنوان (اثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية والوظيفية على ادراك العاملين للعدالة التنظيمية) والتي تم إجراؤها على عينة من العاملين في قطاع الصناعات الخفيفة، وبين فيها أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية والوظيفية على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، وكانت أهم نتائجها ما يلي:

- إن كل من الدافعية للعمل الداخلية ومركز التحكم لدى الفرد من خلال المتغيرات الشخصية تؤثر كلاً على حدة على إدراك الفرد للعدالة التنظيمية.
- إن العدالة التنظيمية تؤثر وتتأثر في المتغيرات الشخصية مجتمعة، وكذلك العوامل التنظيمية.
- وجود علاقات ارتباط قوية بين متغيرات الدراسة الشخصية وبين المؤهل العلمي والدرجة الوظيفية مع العدالة التنظيمية.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات تعكس تصورات وأسئلة مخرجاتها منها: إن تطبيق المعايير على جميع الموظفين داخل إطار النظم على مستوى العدالة الإجرائية والتوزيعية من شأنه رفع الروح المعنوية لدى العاملين وبالتالي إدراك العدالة من قبل التنظيمات التي يعيشون بها.

٧- دراسة (العتيبي، ٢٠٠٢) (٢):

بعنوان "(تأثير العدالة التنظيمية لاتجاهات الموظفين في دولة الكويت)". والتي درس فيها عينة مكونة من (٥٢٠) موظفاً يعملون بالقطاع الحكومي. وخرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات منها:

---

(١) حامد، سعيد شعبان (٢٠٠٢)، "أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية والوظيفية على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (دراسة ميدانية)"، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، جامعة القاهرة، مصر، العدد (٥٩).

(٢) العتيبي، غازي آدم، (٢٠٠٣) تأثير العدالة التنظيمية على اتجاهات الموظفين في دولة الكويت، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، العدد الثالث، المجلد العاشر، جامعة الكويت، ص. ص ٣٤٣-٣٨٥.

١. أن هناك أثر هام وذو دلالة إحصائية فيما بين اتجاهات الموظفين وكلٍ من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات.
٢. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي العام لدى أفراد العينة وبين الالتزام الوظيفي، حيث كان أكثر الفقرات تأثيراً، تلك التي تتعلق بالالتزام الوظيفي تتعدى إلى عدالة الإجراءات.
٣. إن تحليل التباين أظهر أن أكثر العلاقات تأثيراً ما يتعلق بعدالة الإجراءات وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

(١-٤١) الدراسات الأجنبية التي تتعلق بالعدالة التنظيمية:

٨- دراسة (Otto, 1998) [1] :

بعنوان (The Relationship Between Transformation and Employee Loyalty, Employee Commitment and Employee Perception of Organizational Justic) والتي قام بتطبيقها على موظفي المنظمات الحقوقية وقام بقياس العلاقة فيما بين الالتزام الوظيفي والعدالة التنظيمية من خلال عدة فرضيات رئيسية وفرعية(لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين السلوك القيادي واحساس العاملين بشكل عام وكذلك لاتوجد علاقة بين احساس العاملين بالعدالة التنظيمية والمتغرات الشخصية كالمستوى الاداري للموظف والعمر والجنس والخبرة الوظيفية) وتوصل من خلالها إلى عدة استنتاجات:

- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية وهامة فيما بين السلوك القيادي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية بشكل عام.
- وجود علاقة فيما بين مدى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالمتغيرات الشخصية حيث كانت متوسطة ومتدنية فيما بين المستوى الإداري للموظف، وكذلك العمر والجنس، والخبرة على التوالي.

---

(2) Otto, A., (1998), "The Relationship Between Transformation and Employee Loyalty, Employee Commitment and Employee Perception of Organizational Justice", **Dissertation Abstract International**, Vol. (55), 1:322.

٩- دراسة (Niehoff and Moorman, 1998:) [١]

بعنوان " (Justice as mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior) ". وأكد فيها من خلال استنتاجاتها على أن عدالة التعاملات هي البعد الوحيد من أبعاد العدالة التنظيمية التي تؤثر على سلوكيات المواطنة بشكل أكثر من أبعادها الأخرى. كما واستخلص الباحثان أن هناك درجة عالية من الارتباط بين مكونات العدالة التنظيمية وبين مكونات سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل عام، مما يشير إلى أن التنظيم له دور أساسي وفاعل في زيادة ثقة العاملين وأن العدالة الإجرائية تسهم إلى حدٍ كبير في إدراك العاملين للتنظيم العاملين به.

كما توصلا إلى أن التبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراكات أعلى للعدالة من جانب العاملين وذلك بالمقارنة مع عدم تقديم أية مبررات.

كذلك لزيادة تفعيل إدراك الأفراد في التنظيم لا بد وأن يعامل الأفراد بواسطة الرؤساء، لمعرفة مستوى عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات التي يواجهونها.

من أجل تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها حيث أن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات.

١٠- دراسة كلٍ من (Williams, et-al-, 2002) [٢]**:**

بعنوان: " (Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards) versus fair treatment) " والتي تم من خلالها قياس أثر العدالة من خلال المخرجات التي يحصل عليها الموظف وكذلك عدالة المكافآت والمخرجات التي يحصل عليها الموظف مثل: (زيادة الأجر، الترقية التي يحصل عليها ومدى توافقها مع الأعمال التي يؤديها بالإضافة إلى العدالة التوزيعية، وقاموا بتقسيم العدالة التوزيعية إلى جانبين:

الأول: جانب مادي (هيكل التوزيعات) ويعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.

الثاني: جانب اجتماعي ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافآت وذلك من قبل متخذي القرارات.

---

(١) Niehoff, B. P. and Moorman, R.H., (1998), "Justice as mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior", ***Academy of Management Journal***, Vol. (36), No. (3): 527-556.

(٢) Williams, S., Pitre, R. R. and Zainuba, M., (2002) "Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment", ***The Journal of Social Psychology***, Vol. 142 (1): 33-44.

وخرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات والاقتراحات أهمها:

- إذا كان الالتزام والثقة في الإدارة يتوسطان العلاقة بين العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فإنه يبدو من الضروري دراسة هذه الوساطة في علاقة متغيرات أخرى بسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- أن يكون هناك ميثاق أخلاقي فيما بين الموظف من جانب والتنظيم من جانب آخر يعمل على التزام الطرفين بما يخص الجانب المادي (الهيكل والتوزيعات) وكذلك الجانب الاجتماعي.

١١- دراسة (Folger and Konovsky, 2006) [١] :

بعنوان (The effects of procedural and distributive justice on reaction to pay raise decisions "، وتم إجراء الدراسة على عينة مكونة من (٢١٧) موظفاً في مصنع خاص بالولايات المتحدة الأمريكية. ومن نتائج الدراسة أن العدالة الإجرائية لها أثر معنوي على مستوى الالتزام الوظيفي، وعلى الرضا عن العلاوات وعلى الثقة عند المشرف المقيم. أما عدالة التوزيع فإنها ترتبط بالرضا عن العلاوة فقط وتفسير ذلك يرجع إلى أن إدراك الموظف إلى أن العدالة الإجرائية يكون لها تأثير على الموظفين وعلى علاقتهم بالمنظمة ككل وعلى اتجاه الفرد ناحية المنظمة وبالتالي إلى زيادة درجة الالتزام الوظيفي تجاه المنظمة. في حين آخر أن عدالة التوزيع لها تأثير على إدراك الموظف للمخرجات الشخصية التي يحصل عليها فقط مثل الرضا عن العلاوة.

(١-١٥)الدراسات العربية التي تتعلق بالالتزام الوظيفي .

لقد حظي موضوع الالتزام الوظيفي بالاهتمام في العقدين الأخيرين، حيث أصبح مفهوماً شائعاً لدى المديرين والأكاديميين والمنظرين، وذلك لأن الموظف الملتزم يكون أكثر التصاقاً بمنظمته وأكثر اجتهاداً في تحقيق أهدافها، ومن هذه الدراسات:

١٢- دراسة (الشمري والشيخ، ١٩٩٣) [٢]:

بعنوان "الالتزام الوظيفي والفعالية في قطاع البنوك الأردنية، حيث هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين الالتزام الوظيفي كمتغير مستقل وفعالية البنوك كمتغير تابع، وذلك من خلال

---

(١) Floger R. and Konocsky, M.A., (2006), "The effects of procedural and distributive justice on reaction to pay raise decisions", ***Academy of Management Journal***, Vol. (32), No. (1), p. 115.

(٢) الشمري، منور والشيخ، فؤاد نجيب، (١٩٩٣)، الالتزام التنظيمي والفعالية في قطاع البنوك في الأردن، **مجلة أبحاث اليرموك**، المجلد (٩)، العدد (٢)، ص ٢١٣.

استخدام بعض المؤشرات المالية والسلوكية للفاعلية. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام الوظيفي والمؤشرات السلوكية للفعالية وهي (الجذب، الاحتفاظ بالأفراد، والتكيف، والرضاء الوظيفي للعاملين).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام الوظيفي والمؤشرات المالية للفعالية وهي (النمو في الأرباح، والعائد على الاستثمار).

١٣- دراسة (زايد، ١٩٩٤) [(١)] :

بعنوان "تحليل العلاقة بين الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي". وأثر بعض المتغيرات الشخصية (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة) على مستوى الالتزام الوظيفي، وقد تبين من نتائج الدراسةايضا أن هناك متغيرين على علاقة معنوية بالالتزام الوظيفي وهما: الجنس، والعمر، وبالتالي يمكن القول بأن تأثير المتغيرات الشخصية على الالتزام الوظيفي ضعيف.

كما أن كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي على حده له علاقة فردية مع بعد الالتزام العام وهذه الأبعاد (الرضا عن العمل، الرضا عن الترقية، الرضا عن الزملاء)، كما وتوصلت الدراسة أن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك الالتزام العام ضعيف. بالإضافة لهذه الاستنتاجات استخلص الباحث أن العدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات وكذلك عدالة التعاملات ترتبط بعلاقة قوية مع سلوك الالتزام العام.

١٤- دراسة (الطجم، ١٩٩٦):[(١)]

بعنوان "قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي للأجهزة الإدارية السعودية"، فقد بينت أن المستوى التعليمي هو العامل الوحيد من بين المتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى العلمي، عدد سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي) الذي له قدرة على التفسير والتنبؤ بمستوى الالتزام الوظيفي. لذا كانت أهم نتائج الدراسة:

- وجود ارتباط قوي بين عدد سنوات العمل بالمنظمة وبين كلٍ من الالتزام الاتجاهي والتزام الاستمراري.
- وجود ارتباط قوي بين السن وبين الالتزام الاتجاهي والالتزام المعياري.
- وجود ارتباط بين المؤهل الدراسي والتزام الاستمراري والالتزام الاتجاهي.

---

(١) زايد، عادل محمد، (١٩٩٤)، "تحليل العلاقة بين الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية"، **مجلة العلوم الإدارية**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص ١-٢١.

- وجود ارتباط إيجابي بين الراتب الشهري وكل من الالتزام الاتجاهي والالتزام المعياري.
- أن عقد دورات تدريبية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية لتعميق إدراكهم لمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية من شأنه المساعدة في ترسيخ هذا المفهوم عند العاملين.

١٥- دراسة (الفضلي، ١٩٩٧) [٢] :

بعنوان "علاقة الالتزام الوظيفي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه و المتغيرات الديمغرافية"، وقام من خلالها باختبار العلاقة ما بين متغير علاقات العمل فيما بين الرئيس والمرؤوسين ومتغير الالتزام الوظيفي بأنواعه الثلاثة، إضافة إلى التحقق من طبيعة العلاقة فيما بين الالتزام الوظيفي وبعض المتغيرات الديمغرافية والشخصية كالجنس، العمر، المؤهل العلمي، ومدة الخدمة وكذلك المركز الوظيفي. وذلك في عدد من الأجهزة الحكومية في دولة الكويت على عينة مقدارها (٢٥٠) موظفاً، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج منها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين متغيرات علاقات العمل وبين الرئيس ومرؤوسيه والالتزام الوظيفي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الالتزام الوظيفي فيما بين مختلف المتغيرات الديموغرافية.
- وجود علاقة ارتباط سالب بين الالتزام الوظيفي وكل من المتغيرات الشخصية التالية: العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة والمركز الوظيفي.
- وجود فروق معنوية في متوسط الالتزام لدى الذكور والإناث وأن مستوى الالتزام لدى الإناث أكثر منه عند الذكور.

وضحت الدراسة أن اتجاه علاقات العمل ما بين الرئيس والمرؤوسين تتجه اتجاهاً إيجابياً وبدرجة أعلى من المتوسط العام.

---

(١) الطجم، عبد الله (١٩٩٦) " قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية "، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، عدد (١) نوفمير، ص.ص ١٠٣-١٣٥.

(٢) الفضلي، صباح فضل، (١٩٩٧)، "علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية، دراسة ميدانية للأجهزة الحكومية بدولة الكويت"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، العدد (١)، المجلد (٣٧)، ص.ص: ٧٥-١٠٠.

١٦- دراسة (المبيض، ١٩٩٩) [١] :

بعنوان "العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية"، والتي درس فيها عينة من الإداريين في إدارة شؤون الطلاب بجامعة عين شمس، أشارت إلى أن للالتزام الوظيفي تأثير معنوي موجب على سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراداً معينين (الإيثار) والتي تفيد المنظمة ككل. كما أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تؤثر بطريقة مباشرة على إدراك المدير للالتزام الوظيفي الاتجاهي والوجداني.

وكذلك تؤثر في إدراك المدير للالتزام المستمر لدى المرؤوسين إلا أن هذا التأثير يكون التركيز فيه على المواطنة التنظيمية أقل منه على سلوكيات المواطنة.

١٧- دراسة (درويش، يوسف: ١٩٩٩) [٢] :

بعنوان "العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام الوظيفي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية"، إذ هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة فيما بين دافعية العمل الداخلية (كمتغير مستقل) والالتزام الوظيفي (كمتغير تابع) في البيئة الإماراتية للقطاعين الحكومي والخاص. وذلك من خلال عينة عشوائية مقدارها (٧٥٠) مفردة.

وخرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها سد الفجوة الحاصلة في القطاعين العام والخاص بدولة الإمارات العربية وهي كالآتي:

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الالتزام الوظيفي وبين العمر (٠.١٢) ومدة الخدمة في المنظمة (٠.١٩) والخبرة الوظيفية الحالية (٠.١٧).
- أوضحت الدراسة أن التقدم في العمر يترتب عليه أن يكون الفرد أكثر قناعة ودافعية وبالتالي تقل البدائل المتاحة أمامه للانتقال إلى منظمات أخرى قد يكون فيها بعض المزايا والحوافز الإضافية التي غالباً ما تغري الفرد للانتقال لها.
- كما أوضحت الدراسة إلى أن زيادة عدد سنوات الخدمة الوظيفية في المنظمة يترتب عليه أيضاً زيادة فرصة الموظف في الحصول على الامتيازات الوظيفية والمكافآت المعنوية وتكون العلاقات والصداقات مع الزملاء ورؤساء العمل وبالتالي فإنه يفضل البقاء في المنظمة خشية فقدان المزايا الوظيفية التي حققها داخل العمل.

---

(١) المبيض، علي محمود، (١٩٩٩)، "العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين بإدارات شؤون الطلاب بجامعة عين شمس"، **المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث: ص.ص ٥٣٧-٥٩٢.

(٢) درويش، يوسف، (١٩٩٩)، "العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات في القطاع العام والخاص بدولة الإمارات العربية المتحدة، **مجلة الإدارة العامة**، مجلد (٣٩)، عدد (٣)، ص.ص. ٤٩٣-٥٢٩.

١٨- دراسة (ريان، ٢٠٠٠) [(1)] :

بعنوان "محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه"، التي أشارت إلى محددات الإدراك الإداري حيث درس فيها عينة من الإداريين في جامعة أسيوط في مصر. والتي توصل بها إلى جملة من الاستنتاجات مفادها أن الأداء الوظيفي من أهم المحددات التي تؤثر في إدراك المدير للالتزام الوظيفي الوجداني الذي يبديه المرؤوس تجاه المنظمة. وذلك من خلال قياس أثر العوامل الشخصية والديموغرافية على الالتزام الوظيفي، وأن المؤهل العلمي من المحددات التي تؤثر في إدراك المدير للالتزام الوظيفي الوجداني، أي أنه كلما ازداد مستوى تأهيل الفرد، كلما ازداد ارتباطه بالمنظمة وجدانياً.

وكذلك السن يعتبر من المحددات التي تؤثر في إدراك الإداري للالتزام المستمر لدى المرؤوسين.

١٩- دراسة (الحراحشة واخرون، ٢٠٠٦) [(٢)] :

بعنوان "أثر حاجات ماكلاند (McClelland) على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك"، وهدفت الدراسة إلى تحليل أثر الحاجات مستخدماً نظرية ماكلاند في الحاجات (حاجة الإنجاز، وحاجة القوة وكذلك حاجة الانتماء). وقد اعتمد الباحث منهج البحث الوصفي والتحليلي مستخدماً المصدر الثانوي، الدراسات السابقة والمراجع وكذلك المصادر الأولية وهي الاستبانة التي تم تطويرها لهذه الدراسة، معتمداً على عينة عشوائية بسيطة من (٣٤٥) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أجملها بالآتي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (حاجات العاملين) على المتغير التابع (الالتزام الوظيفي)، بشكل عام، للعاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (حاجات العاملين) على المتغير التابع (الالتزام الاتجاهي) للعاملين.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (حاجات العاملين) على المتغير التابع (الالتزام المستمر/المحسوب) للعاملين.

---

(١) ريان، عادل، (٢٠٠٠)، "محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه: دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإدارية بجامعة أسيوط"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، مجلد (٧)، عدد (٣): ٤٥٥-٤٨٢.

(٢) [(٢)] الحراحشة، محمد أحمد، البشابشة، سامر عبد المجيد، (٢٠٠٦)، "أثر حاجات ماكلاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك"، **مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحثية والتطبيقية**، المجلد (٣)، العدد (٢)، ص. ٢٠-٢٥.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (حاجات العاملين) على المتغير التابع (الالتزام الأخلاقي) للعاملين.

(١-١٦) الدراسات الأجنبية التي تتعلق بالالتزام الوظيفي

تعددت الدراسات الأجنبية التي اهتمت بدراسة الالتزام الوظيفي. فهنالك دراسات اهتمت بدراسة العلاقة والرضا الوظيفي، وأخرى مع الدوران والقياس بالإضافة إلى علاقتها مع الثقة في الإدارة.ومن اهم هذه الدراسات .

20- دراسة (Brett et-al, 1995) [1] :

بعنوان "(Economic dependency on work: A moderator commitment and performance) ". وتوصلت الدراسة إلى استنتاج مفاده أن هناك علاقة قوية بين الالتزام الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين الذي لديهم متطلبات مالية قليلة بالمقارنة بالعاملين ذوي المتطلبات المالية المرتفعة. كما وخرجت الدراسة بوجود علاقة ارتباط إيجابي بين ما يتسلمه الموظف كحوافز مادية مباشرة كالراتب الشهري وكل من الالتزام الاتجاهي والالتزام المعياري.

٢١- دراسة (Setton, et-al, 1996) [٢] :

بعنوان "(Social exchange in organizations: Perceived organizational support leader-member exchange and employee reciprocity)" وهدفت الدراسة إلى تحديد درجة الارتباط بين الفرد والمنظمة، وبين الفرد والقائد بالتأثير على عدد من المخرجات التنظيمية.

حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (٢٥٤) موظفاً في أحد المستشفيات المحلية التي تقع جنوب الولايات المتحدة الأمريكية، وكان عدد القوائم الصحيحة (١٢٤) بمعدل استجابة (٤٩%). وأوضحت نتائج الدراسة أن كلاً من العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، والدعم التنظيمي يؤثران على الالتزام الوظيفي، ولكن إذا تم اختبار أثر كل منهما في نفس الدراسة فإن تأثير العلاقة التبادلية بين القائد والتابع يعد أقل من تأثير الدعم التنظيمي على درجة الالتزام الوظيفي للعاملين.

---

(1) Brett, J.F., Cron, W.L., and Slocum, J.W., (1995), "Economic dependency on work: A moderator commitment and performance", ***Academy of Management Journal***, Vol. 38, 261-271.

(١) Setton, P., Benett, N. and Liden, C., (1996), "Social exchange in organizations: Perceived organizational support leader-member exchange and employee reciprocity", ***Journal of Applied Psychology***, Vol. (81), No. (3), pp.: 219-227.

22- دراسة (Kacmar, Carlson, 1999: 970) [١] :

بعنوان "(Antecedents and consequences of organizational commitment: A comparative of two scales) على الالتزام الوظيفي، واختبار أثر بعض العوامل الشخصية (السن، النوع، الحالة الاجتماعية) على الالتزام الوظيفي للعاملين.

حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (١٩٦) مفردة تمثل مديري بعض المستشفيات وبعض المشرفين المشتركين في إحدى ورش العمل لتنمية المهارات الإدارية. وقد بينت نتائج الدراسة أن العلاقة التبادلية بين القائد والتابع تؤثر بشكل مباشر على جميع أشكال الالتزام الوظيفي، كما أن عدالة التوزيع تعد مؤشراً للالتزام الوظيفي للعاملين حيث أن إدراك الأفراد لعدالة وكمية وأنواع المخرجات التي يحصلون عليها بمقدار مستوى التزامهم الوظيفي، كما بينت الدراسة أن الحالة الاجتماعية، العمر ترتبط إيجابياً بالالتزام الوظيفي في حين لم يكن أي ارتباط معنوي بين النوع/ الجنس والالتزام الوظيفي للعاملين.

23- دراسة (Schriesheim, Yamonarino, 2000) [٢] :

بعنوان "(Investigating Contingencies: an examination of the impact of span of supervision and upward controlling ness on leader)". وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- أن هناك ارتباط بين العلاقة التبادلية بين القائد والتابع وبين الرضا الوظيفي وتفويض السلطة لاتخاذ القرارات.
- وجود ارتباط بين العلاقة التبادلية وبين القائد والتزامه (الارتباط بين العلاقة التبادلية والالتزام الوظيفي بنسبة ٤٣%) في العينة.

---

(٢) Kacmar, K.M. and Carlson, D.S., (1999), "Antecedents and consequences of organizational commitment: A comparative of two scales", ***Psychological Measurement***, Vol. (59), No. (6), pp.: 970-990.

(١) Scheriesheim, C.A., Castro, S.L. and Yammarion, J.F., (2000) "Investigating Contingencies: an examination of the impact of span of supervision and upward controlling ness on leader, ***Journal of Applied Psychology***, Vol. (85), No. (5), pp. 659-669.

24- دراسة (John, 2004) [1] :

بعنوان "(The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment)"، حيث افترض فيها افتراضاً رئيسياً مفاده أن الرؤساء دائماً على خلاف وصراع مع المرؤوسين، مما يؤدي إلى آثار سلبية مانعة لتطوير العلاقة الإيجابية بين تمكين العاملين والالتزام الوظيفي.

فالرؤساء من ذوي السلطة يضعون الأهداف والقيم التنظيمية للمستخدمين ويلزمونهم بها. وبالتالي فإن الصراع بين المستخدمين ذوي القدرات العالية وهؤلاء الرؤساء يعيق تطوير المستخدمين لأدائهم أو الاستمرار بالحفاظ على المستوى العالي من الالتزام.

25- دراسة (Hult, 2005:) [2] :

بعنوان "(International commitment and conflicting values: Impact of systems of norms in six countries)"، حيث هدفت الدراسة لمقارنة آثار الصراع التنظيمي على الالتزام التنظيمي في ستة دول غربية هي بالترتيب: الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، نيوزيلندا، ألمانيا، النرويج والسويد. وركزت الدراسة للكشف عن أهم قيم الصراع التنظيمي وفقاً للأنظمة السياسية لتلك الدول، على الالتزام التنظيمي. وكشفت الدراسة مجموعة من النتائج منها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تواجد قيم الصراع التنظيمي (الالتزام بالفكر السياسي يميني أو يساري) وبين الالتزام الوظيفي. حيث أن العاملين الذين يحملون الفكر السياسي اليميني أكثر التزاماً تنظيمياً من أقرانهم ذوي الفكر السياسي اليساري.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراع السلبي والالتزام الوظيفي لدى عينة الدراسة بشكل كلي.

هذا وكانت عينة الدراسة التي استرشد بها لاستخراج نتائج دراسته هذه (٩١) معلماً من المدارس الثانوية، إذ كشفت نتائج دراسته أيضاً أن التمكين النفسي في بيئة العمل يتفاعل مع خبرات العاملين في تأثيره على التزام العاملين في المنظمة بشكل إيجابي

(٢) John, Onne, (2004), "The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment, ***Work and Stress***, Vol. (18), Issue (1), pp.: 56-60

(١) Hult, Chan, (2005), "International commitment and conflicting values: Impact of systems of norms in six countries, ***International Journal of Comparative Sociology***, Vol. (44), No. (5), pp.: 55-60.

٢٦- دراسة (Chen & Francesco, 2006) [١] :

بعنـوان "العوامـل (Employee Demography, Organizational Commitment and Turnover Intentions in China)"، وهدفت دراسته إلى اختبار أثر المتغيرات الشخصية والالتـزام الوظيفي وأثر ذلك على الدوران الوظيفي داخل الشركات الصينية وتمثلت المتغيرات الشخصية في (العمر، ومدة البقاء في المنظمة ومستوى التعليم والمستوى الوظيفي داخل المنظمة).

وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج:

- بينت الدراسة أن علاقة المتغيرات الشخصية بالالتزام الوظيفي لا تتفق مع المتعارف عليه في الدراسات التي أجريت على عينات تمثل مواطنين أمريكيين وذلك لاختلاف عوامل الثقافة حيث بينت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين المستوى التنظيمي للفرد والالتزام الوظيفي.
- بينت الدراسة أيضاً عدم وجود أية علاقة ارتباطية بين السن والنوع والمستوى التعليمي ومدة الخدمة ومدة البقاء في المنظمة وبين درجة الالتزام الوظيفي، ويرجع ذلك لتأثير العلاقات الشخصية القوية داخل مجتمع العمل الصيني.

(١-١٧) ملخص الدراسات السابقة .

مما سبق توضح الدراسات ان للعدالة التنظيمية اثرا ملحوضا على الالتزام الوظيفي للفرد داخل بيئة العمل وان هذا الأثر لايختلف عن العدالة الاجرائية التي تؤثر على علاقة الفرد بالمنظمة وإدراكه للمخرجات المتعلقة بها والعدالة التوزيعية لها تأثير على إدراك الفرد للمخرجات الشخصية التي يحصل عليها كما أوضحت بعض الدراسات ان إدراك الفرد للعدالة الإجرائية داخل بيئة العمل يؤثر على تكوين الشعور الايجابي اتجاه المنظمة التي يعمل بها وقد بينت بعض الدراسات ان شعور الفرد لعدالة المعاملة من قبل رؤسائه والمشرفين عليه يؤدي الى التزامه بالعمل ويكون الالتزام نابع بشعوره بالواجب حيال ما يقدمه المشرف والمسؤول الذي يمثل المنظمة من خلال علاقات اجتماعية مع الفرد وأوضحت بعض الدراسات السابقة وخاصة التي تناولت المتغيرات الشخصية وأثرها على الالتزام الوظيفي إن هناك تباين ملحوظا في نتائج بعض الدراسات كما اتضح من الدراسات الميدانية والتي كان أكثرها على شركات ومنظمات تعمل في قطاعات الإعمال المختلفة منها يتبع القطاع العام ومنها يتبع القطاع الخاص كما ويتضح ان الالتزام الوظيفي يوجه سلوك الفرد وتصرفه نحو تطبيق التغيير وهذا يعكس غالبا الايمان بقيم المنظمة وأهدافها بمعنى ان

(٢) Chen, Z.X. and Francesco, A. M., (2006), "Employee Demography, Organizational Commitment and Turnover Intentions in China: Do Culture Differences Matter? ***Human Relations***, Vol. (5), No. (6), pp. 869-888.

الالتزام الوظيفي يؤدي إلى دعم التجديد والولاء والارتباط الاتجاهي والنفسي والأداء الوظيفي والسلوك الاجتماعي داخل التنظيم وكذلك الاتجاهات الايجابية نحو العمل مما قد يؤدي الى المبادرة والإبداع وبشكل عما توصلت الدراسات الى ان هناك علاقات ارتباطيه بين الالتزام الوظيفي والمتغيرات الأخرى مثل الأجر والأمان الوظيفي وعدالة أسس الترقية ودافعية العمل الداخلية ودرجة الحصول على الامتيازات الوظيفية والمكافآت المعنوية والقدرة على التكيف وقيمة العائد على الفرد من الوظيفة

(١-١٨) ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة .

أتت هذه الدراسة مختلفة عن الدراسات السابقة التي اعتمدت بعض المتغيرات للعدالة التنظيمية مع متغيرات سلوكية أخرى أو اعتماد بعد أو بعدين للالتزام الوظيفي إما هذه الدراسة فقد اعتمدت نموذج يضم جميع إبعاد العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي كما وتتميز هذه الدراسة أنها تدرس قطاع لم يجري عليه دراسات من هذا النوع سابقا وتظم هذه الدراسة وتتفحص متغيرات على وجه التحديد وكذلك تعميق المعرفة التنظيمية في شركات لا تزال قيد النمو والتطور وذلك من اجل فتح آفاق بحثية جديدة للدارسين من خلال ما سيتم التوصل إليه من نتائج حول العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي .

وبناء على ما سبق فأن الباحث يأمل أن تكون هذه الدراسة بمثابة نافذة على العدالة التنظيمية وأثرها في الالتزام الوظيفي في شركات الأدوية الأردنية ، ولبنه جديدة تضاف إلى الرصيد المعرفي حول هذا الموضوع .

.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: العدالة التنظيمية

المبحث الثاني: الالتزام الوظيفي

المبحث الأول
العدالة التنظيمية
Organizational Justice

المقدمة:

لقد زاد الاهتمام خلال العقد الماضي بمفهوم العدالة التنظيمية، باعتبارها إحدى المتغيرات التنظيمية ذات الأثر الهام على سلوك الأفراد، وبالتالي تؤثر على كفاءتهم الوظيفية (أداءهم)، ومن ثم على أداء المنظمة بشكل عام. ويرجع ذلك الاهتمام إلى أن العدالة في المعاملة تعد ظاهرة إدارية فعالة، يمكن أن تعتمد عليها المنظمات التي تحاول التحول من مفهوم التركيز على الإنتاج (Production-Based) إلى مفهوم التركيز على المعرفة (Knowledge-Based) والذي يؤمن وبدرجة كبيرة بالابتكار والإبداع وتوليد الأفكار. هذا بالإضافة إلى أن مراعاة العدالة يسهم في رفع مستويات أداء الأفراد نظراً لإتاحة الفرصة لتوليد الأفكار وبناء جسر من الثقة بين العاملين والإدارة من ناحية، وبين العاملين وبعضهم البعض من ناحية أخرى. هذا وقد تعمد المنظمة إلى تحقيق العدالة في المعاملة حتى لا تقع تحت طائلة المسؤولية القانونية التي طالما الأفراد بالتنظيمات تنبهوا لها واعتمادها مبدأ إعادة الحقوق المهدورة من قبل التنظيمات. (Dessler, 2006) [1]

بالإضافة إلى ذلك يرجع هذا الاهتمام إلى أن عدم إدراك الفرد للعدالة التنظيمية أو عندما يدرك الفرد عدم وجود العدالة أو أنه يعامل معاملة غير عادلة، مما يترتب عليه العديد من النتائج السلبية التي أكدها مثل:

- انخفاض الرضا الوظيفي.
- انخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية الخاصة بالأفراد.
- انخفاض الأداء الوظيفي.
- انخفاض الالتزام الوظيفي.

(١-٢) مفهوم العدالة التنظيمية:

(1) Dessler Gary, (2006) **Human Resource Manager**, 10th Edition, Prentice-Hall International, Inc., New Jersey.

يستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية منذ أن قدم (Adams, 1960) نظريته التي اقترحها للعدالة والتي تعد أساساً لعدالة توزيع المخرجات بين الأفراد في المنظمة، حيث تفترض هذه النظرية أن العاملين في المنظمات المختلفة يقارنون بين مخرجاتهم الوظيفية (الدخل الوظيفي) مقارنة بمدخلات ومخرجات أقرانهم من الموظفين في العمل أو رد فعل الفرد لعدالة أو عدم عدالة الأجر والذي يؤثر على اتجاه الفرد وسلوكه.(زايد ،١٩٩٥) [١]

وطبقاً لدراسة زايد التي تفترض أن شعور الموظف بعدم المساواة ينتج في الحالات التي يحصل فيها الموظف على أجر أعلى مما يستحق، والتي يترتب عليها شعور الفرد بالذنب، أو في الحالات التي يحصل فيها الموظف على أجر أقل مما يستحق، ويصاب بشعور الغضب. أما في الحالات التي تتساوى فيها النسبتان فلا يحدث الشعور بعدم المساواة. وبهذا لقد صنف العدالة إلى داخلية (Internal Equity) عندما يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المنظمة. وكذلك صنفها إلى خارجية (External Equity) فتتحقق حين يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع ذلك الذي يحصل عليه العاملون الذين يقومون بأعمال مماثلة في منظمات أخرى.

ويمكن النظر الى العدالة التنظيمية على انها احدى المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر (زايد ١٩٩٩)[٢] .ويمكن تعريف العدالة التنظيمية انها تعكس كل من عدالة المخرجات وعدالة الاجراءات المستخدمة في توزيع المخرجات [٣]

ويلاحظ أن لنظرية العدالة التنظيمية ثلاث خطوات وهي:

- سعي الأفراد نحو علاقات العدالة فيما بينهم.

---

(١) زايد، عادل محمد، (١٩٩٥)، "تحليل العلاقة بين أساليب ومراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، مجلد (٢)، عدد (٢)، ٢٧٥-٢٧٦.

(٢) مرجع سابق زايد ،عادل محمد،(١٩٩٩)،"تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات قطاع الإعمال ،دراسة تطبيقية"مجلة العلوم الإدارية ،جامعة القاهرة ،العدد (٥٤)٥٧٥-٦١٤ .

(3) Farah, jearly,l(1997) , impetus for action .acutral anylasis of justice and organision citizn ship behavior in chaines soicty “administrative science quatrly ,voll (42) pp 4231 .444

- عندما يشعر الأفراد بحالة من عدم العدالة فإنهم عادةً ما يشعرون بقدر من الاضطراب وعدم التوازن.
- يحاول الأفراد المستشعرون لعدم العدالة إعادة الوضع إلى حالة العدالة مما يؤدي إلى تقليل حالة الاضطرابات.

ولقد حدد (Noe et.al, 2002) [١] عدة أساليب يلجأ إليها الموظف وهو على رأس عمله لتحقق العدالة وهي:

- زيادة مدخلاته إذا كانت أقل من مدخلات الآخرين أو أقل من مخرجاته.
- تقليل مدخلاته إذا كانت كبيرة مقارنة بمدخلات الآخرين أو بمخرجاته.
- زيادة مخرجاته إذا كانت أقل من مخرجات الآخرين أو أقل من مدخلاته.
- تقليل مخرجاته إذا كانت أكبر من مخرجات الآخرين أو من مدخلاته.
- ترك العمل أو الانتقال أو الغياب.
- تغيير مدخلاته ومخرجاته بالزيادة أو النقصان حسب الضرورة.
- تغيير مدخلات الآخرين ومخرجاتهم أو محاولة إرغام الآخرين على ترك العمل.
- تغيير الآخرين الذين يقومk, بمقارنة مدخلاته ومخرجاته معهم.

وبهذا تفترض ظاهرة العدالة أن رد الفعل المتوقع في مواجهة عدم العدالة يكون واحداً، أي أن الأفراد متساوون في حساسيتهم للعدالة، ويشار إلى ذلك بالنمط السائد للعدالة (Equity Norm).

ويرى (Saad and Moore, 1993) [٢] بأن العدالة التنظيمية يتم تحديدها بشكل عام وأساسي في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التنظيمية المختلفة. ويلاحظ من هذا أن مفهوم العدالة التنظيمية هو. أن الإجراء التنظيمي الذي قد يدركه أحد الموظفين على أنه إجراء متحيز وغير متجانس مع تطلعاته وغير موضوعي قد يدركه موظف آخر على أنه إجراء سليم يحققه وغير متحيز ويميزه على أنه موضوعي إلى أبعد الحدود.

---

(1) Noe, Mondy, R., R. and S. Preseaux, (2002), **Human Resource Management**, 8th Edition, Prentic-Hall, New Jersey, 270.
(2) Saad, F.E., and Moore, S.C., (1993), “Perception of Promotional Fairness and Promotion Candidates”, Qualification**, Journal of Applied Psychology**, 78, 104.

ونتيجة لتلك الأهمية للحفز الإنساني يجب على المنظمات استخدام طرق مختلفة ومداخل للتحفيز لكي تبرز بنوع الموارد البشرية التي تمتلكها والإمكانيات المتاحة للمنظمة ونوع الوظائف التي يتشكل منها هيكل الوظائف في المنظمة لكي يكسبها ميزة تنافسية لرأس المال الفكري تميزها عن منظمات الأعمال التي لا تمتلك مثل تلك الميزة[١].

(٢-٢) الحساسية للعدالة التنظيمية:

تقوم الانتقادات التي تم توجيهها إلى نظرية العدالة التي قدمها (Adams) إلى مجموعة من التساؤلات لمدى تطابقها مع الأفراد بشكل جماعي أو فردي، وما هي النتائج المترتبة على حالة إحساس الموظف بالحصول على أكثر مما يستحق؟ لذا قام العالم (Dessler,2006) بتطوير ما يسمى بهيكل الحساسية للعدالة، والذي تم تطويره بناءً على أحدث الجهود لتطوير ما جاءت به نظرية العدالة التنظيمية، وذلك لكي تأخذ بالحسبان الفروقات الفردية النفسية للأفراد، إذ يفترض هذا المفهوم أن الأفراد يسلكون طرقاً متساوية ولكنها مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشأن إدراك العدالة أو انعدامها، وذلك لاختلاف قيمهم وبالتالي اختلاف مدى إحساسهم للعدالة [٢].

(٢-٣) أبعاد العدالة التنظيمية:

إن أكثر المناقشات التي تم التأكيد عليها تقليداً لموضوع العدالة التنظيمية تنصب على محور أساسي وهو العدالة التنظيمية التوزيعية (Distributive Justice) حيث يقوم الأفراد في التنظيمات إلى تقسيم توزيع المخرجات وذلك وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة ثم يبدأ بعد ذلك بقليل وبشكل جلي التركيز بشكل أكبر على عملية العدالة نفسها بغض النظر عن مخرجاتها أي التركيز على إجراءات العمل من أجل اتخاذ القرارات بناءً على تصورات وانعكاسات للأفراد مقابل العدالة التنظيمية، أي أن المحدد الأساسي لإدراك عدالة هذه القرارات على تصورات الأفراد تجاه العدالة التنظيمية هو الطريق أو المسلك الذي من خلاله تم التوصل إلى مضمون ونوعية القرار [٣].

---

(١) الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر، (٢٠٠٥)، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٦٤-٢٦٦.

(2) Dessler, **Human Resource Management**, Op. Cit., 340.

(٣) خليفة، عبد اللطيف، (١٩٩٧)، "محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، مجلس النشر العربي، جامعة الكويت، مجلد (٨)، عدد (٦) ٥٠.

وبنـاءً علـى ذلـك قـام كـل مـن (Niehoff and Moorman,1993)(٢) بتقسـيم العدالـة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد أساسية كمفاهيم ننطلق منها للتعريف بها وهي:

١ـ عدالة التوزيع (**Distributive Justice**)

ركزت معظم أبحاث العدالة التنظيمية على العدالة التوزيعية أو كما يسميها البعض بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، وهو المفهوم الذي يستخدم لتفسير كيفية الوصول إلى الرضا الوظيفي عن كمية المخرجات التي يحصلون عليها، هذا وتتوقف عدالة الموقف على نتيجة مقارنة الموظف لما يحصل عليه بالنسبة للآخرين، أي أن عدالة التوزيع هي مدى إدراك الموظف لعدالة المخرجات التي يحصل عليها من عمله الذي ينتمي إليه.

وطبقاً لنظرية(العدالة) فإنه يفترض أن العاملين يقارنون نسبة مخرجاتهم الوظيفية (الدخل الوظيفي) ومدخلاتهم الوظيفية أي الجهد الوظيفي إلى نسبة مخرجات ومدخلات الغير من أقران العمل، لذا فإنه يفترض أن شعور الموظف بعدم المساواة ينتج في الحالات التي يحصل فيها العامل على أجر أعلى مما يستحق، والتي يترتب عليها خيبة أمل وذنب اتجاه ذلك، أو في الحالات التي يحصل فيها العامل على أجر أقل مما يستحق، وحينما يشعر بالضجر، أما إذا تساوت النسبتان (نسبة المخرجات ونسبة المدخلات) فلا يحدث الشعور بعدم المساواة ([٣]).

هذا وقد حظي موضوع المكافآت باهتمام كبيراً من المهتمين بالسلوك التنظيمي(على اعتبار ان هناك تكامل بين كل من عدالة التوزيع وعدالة الاجراءات اذ أوضح (Folgar.1989)(1)،إن العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية يعدان مفهومين مختلفين وان كانا شديدي الارتباط كما ان العلاقة بينهما تعد علاقة معقدة حيث انه من الممكن ان يستخدم الإفراد المخرجات كمؤشر للعدالة الإجرائية اذ تعد العدالة التوزيعية من أهم الجوانب المرتبطة بالمكافآت والتي حازت على أكبر قدر من الدراسات في الفترة الأخيرة، حيث أن إدراك الموظف لعدالة التوزيع يتوقف على مدى عدالة التغيير الإيجابي الذي يحصل عليه الموظف مقارنة بالأداء الذي يبذله داخل بيئة عمله، وبناءً على نتيجة المقارنة يتم تحديد إلى أي مدى يدرك الفرد العدالة في

---

(2) Niehoff,bAnd moorman R .,O.P.CIT ,1993P.P (531)

[٣] (٣) زايد، عاد محمد (١٩٩٩)، تحليل دور المدير الرقابي في التأثير على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، **مجلة المحاسبة والإدارة**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد ٣٠، ص ١٢٧.

توزيع تلك التقديرات. أي أن العدالة التوزيعية تتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الموظف من وظيفته وتتضمن العدالة التوزيعية ما يلي:

- جانب مادي (هيكل التوزيعات)، ويعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الموظف من مكافآت.
- جانب اجتماعي، ويعبر عن المعاملة الشخصية للموظف الذي يحصل على المكافآت وذلك من قبل متخذ القرار.

ووفقاً لظاهرة العدالة تقارن بشكل دوري لما يقدمه من أعمال وأدوار وظيفية وما يحصل عليه من مخرجات مع فرد أو مجموعة أفراد داخل بيئة العمل يعتبرهم مرجعيين للمقارنة، وبناءً عليه يحدد مدى إدراكه أو عدم إدراكه للعدالة التوزيعية [1].

من هنا نلاحظ ان هناك اختلافا بين الافراد في مدى حساسيتهم للعدالة وبشكل عام او بمعنى اخر لمدى توازن معادلة ما هو عائد عليهم من خلال مساهمتهم حيث يرى (OTTO,1998)[٣] انه يمكن ان ينقسم الافراد الى مجموعات وذلك طبقا لمدى حساسيتهم للعدالة وبشكل على النحو التالي :-

١. الذاتيون او الانانييون

وهم مجموعة من الافراد يحاولون دائما ان تكون حالة العدالة لصالحهم الخاص دون غيرهم لذا هم بطبيعتهم اخاذون وهم دائما يشعرون بأظطرابات وقلق وعدم توازن في حالة عدم معادلة العدالة لصالحهم .

٢- الوسطيون .

---

(1) **FOLGER , R.AND KONOVSKY ,M.A(1989)"EFICT OF PROCEDURAL AND DISTRIBUTIVE JUSTIC ON REACTION TO PAY RAIS DEISIONS ",ACADMY OF MANAGEMENT JOURNAL ,VEL.32,NO(1)1989.P115.**

(2) محارمة، ثامر محمد، (٢٠٠٠)، "مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية"، **مجلة الإدارة العامة**، العدد (٢)، المجلد (٤).

(3)Otto, A., (1998), "The Relationship Between Transformation and Employee Loyalty, Employee Commitment and Employee Perception of Organizational Justice", Dissertation Abstract International, Vol. (55), 1:322.

وهم مجموعة من الافراد يحققوا ذاتهم وتكون اقصى حالات الرضا لديهم فقط عندما تتساوى العدالة مع الاخرين أي ان هذه المجموعة من الافراد تتبدل احاسيسها بين حالة الرضا وحالة الشعور بالذنب عندما يكون هناك عوائد مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات وكذلك حالة عدم التوازن او القلق عندما تكون حالة نقص العوائد مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات

عدالة الإجراءات (**Procedural Justice**)

تعرف عدالة الإجراءات على أنها مدى إدراك أو إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت عادلة، وبهذا كان ينظر إلى موضوع العدالة الإجرائية على أنها وسائل لتحقيق الغايات وهي عدالة التوزيع، لذا فإن الإجراءات تقيّم على أساس إنتاج مخرجات عادلة أي أن العدالة الإجرائية ما هي إلا وسيلة لتحقيق العدالة التوزيعية.[1]

وتبين الدراسات في مجال العدالة التنظيمية أعمق وأبعد من ذلك، ,ومن المتوقع أن العاملون لا يدركون العدالة فقط عن طريق المخرجات أي العدالة الإجرائية، حيث أن عدالة التوزيع تتعامل مع النهايات المحققة، أي القرارات التي يتم اعتمادها بشكل نهائي، في حين أن العدالة الإجرائية ترتبط بالوسائل التي يتم استخدامها لتحديد النهايات – أي كيفية اتخاذ القرارات – للقرارات. ومن هنا تم تحديد مجموعة من العوامل التي تؤثر على كيفية إدراك الموظف للعدالة الإجرائية مثل (ثبات الإجراءات وعدم تحيزها ودقتها وصحة الإجراءات وواقعيتها وأخلاقياتها)، وبالتالي يتشكل ما يسمى بالرضا العام للأفراد العاملين حيث أن تصورات الأفراد حالياً بأنهم سيحصلون على عوائد، فإنه من المحتمل أن يكون لديهم مستوى متدني من الروح المعنوية المؤثر في ارتفاع الكفاءة الإنتاجية[2].

ويلاحظ هنا أن العدالة الإجرائية تشتمل على جانبين هما:

- الجانب المادي والذي يعبر بدوره عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل: (إجراءات تقييم الأداء وتحديد الأجور وكذلك النقل والترقية... الخ).
- الجانب الاجتماعي والذي يعبر بدوره عن احترام متخذي القرارات للعاملين وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات (أخذ رأي العاملين في صنع القرار مستقبلاً).

---

(١) عباس، سهيلة محمد، وعلي حسين علي، (٢٠٠٣)، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، ٢٢٠-٢٥٠.

(٢) عباس، سهيلة محمد، وعلي حسين علي، (٢٠٠٣)، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، ٢٢٠-٢٥٠.

ويمكن تلخيص العدالة الإجرائية بمجموعة من العناصر الأساسية التي يمكن أن تشتمل عليها وهي:

- شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.
- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القرارات مع من سيطبق عليهم القرار.
- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.

والتي بدورها تحقق ما يسمى بالقواعد الهيكلية (كالقاعدة الأخلاقية وقاعدة الاستئناف وقاعدة عدم الانحياز وكذلك قاعدة الدقة والانسجام)، التي يجب اعتمادها عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بالموظفين والتي تشكل القالب الذهني للموظفين والتي من خلالها يدركون معنى العدالة [١].

عدالة التعاملات (**Intersectional Justice**)

أما عدالة التعاملات فهي ما تعكسه تفاعلات الأفراد من خلال إحساسهم بمدى عدالة التعاملات /المعاملة التي يتم الحصول عليها، أو التماسها عندما تطبق عليهم بعض الإجراءات الرسمية أو معرفتهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات. وفي العديد من الحالات فإن الطريقة التي يعامل بها الشخص / الموظف أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية كتغيير الأداء، وتوزيع الوظيفية وإبداء الرأي في اتخاذ القرارات التي تخص التنظيم، حيث أنها تؤثر بطريقة مباشرة على إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية [٢].

كما وتتعلق عدالة التعاملات أيضاً بجودة المعاملة من قبل الرؤساء في التنظيم ومتخذي القرارات، والتي تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية وبصورة صحيحة ومقبولة، وكذلك ما تعكسه من إحساس بعدالة المعاملة عندما يتم تطبيق الإجراءات المختلفة والرسمية منها، حيث تتضمن عدالة التعاملات جانبين على قدر من الأهمية هما:

- معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء.
- تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها.

---

(١) برنوطي، سعاد نائف، (٢٠٠٤)، **إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد**، دار وائل للنشر، عمان، ٣٦٨-٣٩٠.

(1) Green Berg, Jerald, and Baron, Robert, A., (2008), “Behaviour Organizations”, 9th Edition Pearson Education, Inc., New Jersey, pp. 90-93.

وبهذا تظهر أهمية عدالة التعامل بعاملين أساسيين يكون لهما أثر ذو حساسية اتجاه الموظفين في التنظيم هما:

- أن تبرير ما تقدمه التنظيمات لأفرادها حول القرارات التي يتم اعتمادها بصورة نهائية غالباً ما يؤدي إلى إدراكات أعلى للعدالة من قبل الموظفين وذلك مقارنة بقيام التنظيم بعكس ذلك تماماً أي عدم تقديم أي تبريرات منطقية تقود إلى إقناع الموظفين بذلك.
- كذلك أنه يوجد ترابط وثيق بين كلٍ من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وكذلك عدالة التعاملات حيث لا تنفصل أي منها عن الأخرى من الناحية العملية[1].

وأخيراً، يمكن تلخيص مفهوم العدالة التنظيمية بأنه إحدى المفاهيم النسبية، بمعنى آخر أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه الموظفين / الموظف على أنه إجراء سليم وعادل قد يكون هنا إجراء متحيز وغير سليم لا بل وغير عادل في نظر موظفين / موظف آخر حيث أن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من موضوعية ونزاهة وشفافية الإجراءات والمخرجات.

(٢-٤) أهمية العدالة التنظيمية:

إن من أهم ما يؤثر على إنتاجية وربحية المنظمات هو ما يدركه الموظفين من جانب المنظمة بخصوص العدالة التنظيمية، فهي تمثل إحدى المكونات الأساسية للبقاء والاستمرار، لا بل وتتميز المنظمة خاصة في الوقت الحاضر من حيث اتساع مدارك الأفراد بشكل أكثر من السابق نظراً للثقافة والتعليم الذي امتد إلى شرائح وطبقات واسعة من المجتمع بأكمله. كما وبينت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية في مجال العدالة التنظيمية أن الموظفين الذين يدركون مدى تعامل منظماتهم العادل لهم يرغبون بالبقاء والاستمرارية لا بل والتفاني الوظيفي من أجل تحقيق ذواتهم وتحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى حالة من التناغم بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد.

كما وتبرز أهمية العدالة التنظيمية أكثر في البيئات العربية على وجه الخصوص نظراً لما تعانيه هذه البيئات من درجة كبيرة من التحيز وظهور الكثير من المتغيرات السلبية لشيوع هذه السلوكيات، والتي أخذت تتوسع أفقياً وعامودياً، وتمتد على جميع الصعد لتجهض حقوق الكثير من

---

(2) Dessler, (2006), **Human Resource Management**, Op. Cit., 341.

القيادات ذات الكفاءة العالية والتي بدورها أفقدت الكثير منهم كامل الثقة بحلقات كثيرة من النظم الاجتماعية المحيطة بهم[١].

المبحث الثاني

الالتزام الوظيفي

Job Commitment

المقدمة:

يعد الالتزام الوظيفي إحد أوجه العلاقة بين الموظفين والمنظمات، كما أن للالتزام الوظيفي آثاراً مختلفة على اتجاهات وسلوك الموظفين في المنظمات، لذا أوليّ موضوع الالتزام الوظيفي اهتماماً واضحاً حيث تعددت أبعاده في أدبيات السلوك التنظيمي ومنها المتغيرات الديمغرافية والجنس والحالة الاجتماعية والتحصيل العلمي وتحديد المهام والمناخ التنظيمي ودوران العمل والتكيف الوظيفي والنجاح المؤسسي[٢].

هذا ولقد حظي موضوع الالتزام الوظيفي باهتمام منذ سنوات لما للالتزام الوظيفي من تأثير مباشر على الكثير من سلوكيات العاملين، وكذلك لما له من انعكاسات على الأفراد والمنظمات على حدٍ سواء. حيث أن الالتزام يؤثر وبطريقة مباشرة على كفاءة وفعالية المنظمات حيث يجنبها الكثير من التكاليف الاقتصادية، جراء تأهيل وتدريب وإحياء رأس المال الفكري من العمليات المكلفة في التنظيمات، إذ يعد من أهم الموجودات والمدخلات التنظيمية الأكثر أهمية على مستوى التنظيم. وكذلك يجنبها الكثير من التكاليف حيث الصراعات الشخصية النافذة على إدارتها وقيادتها ومجموعاتها الوظيفية. وعلى جانب آخر فإن ضعف الالتزام الوظيفي يترتب عليه مجموعة من

---

(١) خليفة، عبد اللطيف، (١٩٩٧)، **محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة**، مرجع سبق ذكره، ص ص ٤٠-٥٠.

(1) Green Berg Jerald, and Baron, Robert, A., (2008), **Behavior in Organization**, Op. Cit., p.p. 235-241.

السلبيات تكاد تجعل دورة حياة المنظمة تتجه نحو الاضمحلال والتدهور وتحمل تكلفة الغياب وفقدان الإبداع وترك العمل وكذلك انخفاض الدافعية والالتزام[1].

(٢-٥) طبيعة ومفهوم الالتزام الوظيفي

لقد أصبح مفهوم الالتزام الوظيفي محط اهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة وإدارة الأعمال ، حيث ينظر إلى الالتزام الوظيفي على أنه أحد المتغيرات التنظيمية الهامة والتي بدورها تؤثر على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين وبشكل مباشر، كما وتعمل على التأثير على مستوى أداء المنظمات من جانب آخر.

من هنا نقول أن الالتزام الوظيفي يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين نظراً لأن الالتزام وبجميع أشكاله يعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الموظف مدى ومستوى ارتياحه وعلاقته الاتجاهية بتنظيمه وبالتالي رفع مستوى التطابق فيما بين ما يريد الموظف ويريده التنظيم على حدٍ سواءً.

وحقيقة الأمر أن الأثر الدقيق لأسلوب مراقبة الأداء الوظيفي على أداء وردود فعل العاملين تجاه الممارسات التنظيمية المختلفة لم يتم تحديده بصورة قطعية. إذ أن الكثير من الدراسات التي أبرزت سلبيات ونواحي واتجاهات القصور في مراقبة الأداء الوظيفي لمنظمات الأعمال، كما وتوجد العديد من الدراسات التي تؤكد مدى أهمية مراقبة الأداء الوظيفي ورفع الإنتاجية من خلال رفع كفاءة العاملين. ولذلك فإنه من غير المعروف حتى هذه اللحظة كيف أن هذه القوى المتصارعة

---

(2) Hui, C., Lee, and rousseau, D. M., (2004), "Psychological Contract and Organization Citizenship behavior", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 89, p. 311.

المتمثلة في إيجابيات وسلبيات مراقبة الأداء الوظيفي يمكن أن تؤثر على مشاعر وقيم العاملين وإحساسهم بالالتزام الوظيفي اتجاه مؤسساتهم(١).

ويشير لفظ الالتزام في اللغة إلى التزام شخص نحو جهة ما، أما الالتزام نحو العمل فهو توجه إنساني أدركه الإنسان بوعيه عند التحاقه بالمنظمة وبذل الجهود العالية لصالح المنظمة التي تشبع رغباته المختلفة وحاجاته، خاصة عندما تتطابق أهدافه مع أهداف المنظمة ويؤديها بشكل كبير فاعل (٢).

وعرف الالتزام بأنه ظاهرة تنظيمية أو ظاهرة لكشف ذات الفرد في التزامه اتجاه المنظمة، ويتضمن ثلاث أجزاء أساسية هي: (،الطاعة والارتباط و الانغماس)، حيث أن الالتزام ينص على العلاقة التعاقدية التي تحدث نتيجة للعلاقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة والتي يترتب عليها استثمار متبادل. هذا ويأتي الالتزام كسلوك كونه يشدد على الولاء والإخلاص في العمل من خلال مجموعة من السمات الأخلاقية كالصدق، الإخلاص، الإيثار، الصبر، ويفرض ذلك من خلال المناخ الذي يتوافر في المنظمة والذي من شأنه تحقيق التوازن بين مسؤولياتها أمام العاملين وتطابق العاملين معها (٣).

من هنا تركز تلك المفاهيم على الالتزام الوظيفي والذي يرتبط بتكوين الفرد لمشاعر إيجابية تجاه المنظمة التي يعمل بها والتي تدفعه إلى البقاء والاستمرار فيها لا بل والولاء لها، وبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة. لذا يشير هذا المصطلح إلى مسميات كثيرة منها الالتزام النفسي (Psychological) والالتزام الاتجاه (Attitudinal) والالتزام الاتجاهي (Affective) وبالتالي يقوم المفهوم العام للالتزام الوظيفي على ثلاث عناصر أساسية هي:

أ. الاعتقاد القوي في أهداف وقيم المنظمة ومدى تقبلها.
ب. الاستعداد لبذل الجهد في التنظيم.

---

(١) الصرايرة، أكثم عبد المجيد، أولوية القيم لدى موظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، دراسة ميدانية، **مؤتة للبحوث والدراسات**، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (١٥)، العدد (٦)، جامعة مؤتة، ص ١٠١.

(٢) خضير، نعمة عباس، (١٩٩٦)، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، العدد (٣١)، ص ٢٠.

(٣) جواد، شوقي ناجي، (١٩٩٢)، **سلوكيات الإنسان انعكاساتها على إدارة الأعمال**، بغداد، دار الحكمة للطباعة والنشر، ص ص ٢٧٠-٢٧٥.

ج. النية في البقاء والاستمرار كعضو داخل التنظيم وبشكل فاعل.

ويعد مفهوم الالتزام الوظيفي أحد أوجه العلاقة فيما بين الموظفين من جانب، والمنظمات من جانب آخر، حيث أن الالتزام الوظيفي بأشكاله المختلفة له تأثير على اتجاهات العاملين بجميع مستوياتهم الوظيفية في منظماتهم. هذا ولقد حظي هذا الموضوع – الالتزام الوظيفي – باهتمام الكثير من المنظرين والقادة الإداريين والباحثين. حيث تأثيره المباشر على سلوكيات الأفراد، وكذلك لما له من انعكاسات سواءً على الفرد أو على المنظمة التي يعمل بها. فالالتزام الوظيفي يؤثر على مستوى كفاءة وفعالية المؤسسات والشركات حيث أن الكثير من التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على مستوى الفرد أو المجموعات داخل تلك التنظيمات وأكبر دليل على ذلك ما حققته ألمانيا واليابان والذي يعود وبشكل رئيسي إلى قوة التزام الأفراد داخل المؤسسات بالقواعد، الأنظمة، الأدوار الوظيفية، حيث لديهم اعتقاد راسخ بأن عكس ذلك يؤدي بطبيعة الحال إلى مجموعة من المتغيرات السلوكية على رأسها الالتزام الوظيفي الذي يُضعف بدوره:

- تحمل تكلفة عالية لغياب الموظفين عن أعمالهم.
- فقدان روح الإبداع والابتكار.
- ترك العمل وبالتالي ارتفاع نسب الدوران الوظيفي.
- انخفاض الدافعية وبالتالي ضعف الالتزام بالعمل.

وهذا يجعل المنظمة غير قادرة على تحقيق رسالتها التي يفترض أن تقوم بها، كما وأن أهدافها تصبح غير مستساغة ولا تتفق مع مدخلاتها ميما يفقدها الميزة التنافسية من خلال كفاءتها في السوق [١].

هذا ولقد تعددت المفاهيم للالتزام الوظيفي فعلى سبيل المثال يرى (Robbins, 2005)[٢] أن الالتزام الوظيفي بما يمثل العلاقة الوجدانية بين أهداف المنظمة وقيمها وبين دور كل فرد مرتبط بأهدافها وقيمها وغايتها، بهذا يكون الالتزام بمثابة العملية التي يحدث فيها تطابق وتشابه فيما بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، حيث أن الاندماج هذا غالباً ما يتحقق داخل

---

(1) Michael, A., Hitt and C., Chet Miller, (2005). "Organizational Behaviour", A strategic ***Approach***, ٧TH ED.,, John Willy and Sons, INC., USA, P. 350.

(2) Stephen, P., Robins, (2005), "Organization Behovior", Eleventh Edition, Person, Prentice-Hall, Pearson Educational, ***International***, Inc., Upper Saddle, N.J, p.79.

المنظمـة، ممـا يحقـق للفـرد شـعوراً إيجابيـاً نحـو منظمتـه ومـدى ارتباطـه بهـا ورغبتـه فـي البقـاء والاستمرار كعضو فاعل من خلال ما يؤديه من أدوار وظيفية.

أمـا (Lfurie, 2007) [١] فيـرى أن الالتـزام الـوظيفي هـو ألحـق الأدبـي أو الأخلاقـي أو القيمي بالبقاء داخل المنظمة بغض النظر عما تقدمه من حقوق للعاملين بهـا أو تحسين أوضـاعهم، بهذا يكون الالتزام الوظيفي بجميع أشكاله ممثلاً لارتباط الفرد وجدانياً مع منظمته وأهدافها وقيمها. أي أن الالتزام يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد / الموظف لأهداف المنظمة وقيمها ورغبته في بذل أكبر وأقصى جهد ممكن اتجاه المنظمة التي يعمل بهـا، مـع رغبـة قويـة فـي الاستمرار فـي عضويتها.

فـي حـين أن الالتـزام الاتجـاهي يمثـل درجـة مـن التطـابق الشـعوري بـين الفـرد والمنظمـة والتوحد بينهما واهتمام الفرد بالعمل في المنظمة من خلال المشاعر مثل (الولاء والدفـء والسعادة التي يشعر بها الفرد داخل بيئة عمله) [٢].

ولكـن المفهـوم الأكثـر شـيوعاً وتكـراراً للالتـزام الـوظيفي هـو المفهـوم الـذي قدمـه (Mowdy, et. al. 1991) [٣] حيث يقوم على عناصر أساسية هي:

- الاعتقاد القوي في أهداف وقيم المنظمة ومدى تقبلها.
- النية الراسخة للبقاء عضواً داخل المنظمة .
- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن داخل بيئة التنظيم.
- الإيمان القوى بأهداف المنظمة وقيمها وقبول هذه الأهداف والقيم والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة من اجل البقاء فيها .

---

(١) Lfurie, J. Mullins, ***Management and Organizational Behavior*** (2007) ٩TH.ED., Prentic-Hall, Inc., N.J., p. 408.

(٢) عادل، ريان، (٢٠٠٠)، "محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه: دراسة مطبقة علـى العـاملين بالجهـاز الإداري، **المجلـة العربيـة للعلـوم الإداريـة**، مجلـد (٧)، عـدد (٣)، ص.ص ٤٦٠-٤٨٠.

(٣) Mowdy, R.T., (1991), "Equity theory predictions of behavior in organizations", Academy of Management, ***Management Journal***, 79, No. 6, pp. 200.

وبهذا يكون هذا المفهوم أكثر شمولية وتكامل، حيث يجمع ثلاث عناصر أساسية الاقتناع والعمل ومدى العلاقة الوجدانية من قبل الموظف، إذ أن فقدان إحداها يفقد مفهوم الالتزام الوظيفي أحد عناصره الجوهرية أو الأساسية.

ومن هنا نجد ان المفاهيم السابقة حول الالتزام الوظيفي لا تخرج عن الاطار المفاهيمي التالي :

- نظرة الفرد للتنظيم نظرة ايجابية كونه جزء لا يتجزأ منها .
- رغبة الفرد في البقاء في المنظمة .
- الفرد يعمل من اجل تحقيق اهداف المنظمة واهدافه الشخصية .
- التوافق الاخلاقي بين المنظمة والفرد .
- التطابق الشعوري بين الفرد والمنظمة .

(٢-٦) مداخل الالتزام الوظيفي

١- المدخل السيكولوجي

يبحث هذا المدخل أسس العلاقة فيما بين الفرد من جانب والمنظمة من جانب آخر إذ أن الالتزام الوظيفي يمثل اتجاهاً يربط بين الفرد ومنظمته، مما يحقق درجة من التطابق وبالتالي درجة الارتباط بين الفرد والمنظمة [١].

٢- المدخل التبادلي

وفقاً لهذا المدخل الذي ينظر إلى الالتزام الوظيفي على أنه محصلة لمجموعة من العلاقات التبادلية فيما بين التنظيم من زاوية، والعاملين به من زاوية أخرى من حيث مجموعة الإسهامات التي يقدمها الطرفين (تنظيم وعاملين) بالإضافة إلى المنافع. كما أن الالتزام الوظيفي يمثل ظاهرة غالباً ما تحدث في التنظيمات نتيجة للعلاقات التبادلية بين الطرفين التنظيم والفرد، على أنه وسيلة للتبادل والمقايضة، بمعنى بسيط، أنه كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد تزيد بالتالي درجة الالتزام الوظيفي[٢].

---

(١) Stephen, P., Robbins, (2005), Organizational Behavior, ***OP. Cit.***, p. 70-77.

(٢) الطجم، عبد الله، (١٩٩٦)، "قياس قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية"، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٥.

٣- المدخل السلوكي

وطبقاً للمدخل السلوكي والاجتماعي فإن الالتزام الوظيفي يمثل رغبة الفرد بالقيام بأدواره الوظيفية كأدوار اجتماعية ويبذل بها أقصى طاقة ممكنة لمنظمته العامل بها مما يفرز مستوى ولائه للمنظمة كنظام اجتماعي يعيش فيه أكثر مما يعيش مع أهله. بهذا يصبح الفرد من خلال التزامه الوظيفي في حالة تقييد بأعماله التي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباطه بها. حيث ينجز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام للمنظمة. فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد بدون شك من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها[١]، مما أيضاً يكرس منحى الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة الإدارية، حيث أنه كلما وجد الاستقرار من خلال الارتباط الاجتماعي والسلوكي كلما أدى ذلك إلى الاستقرار الوظيفي[٢].

٤- المدخل الاستراتيجي

لقد طور (Gabarro .1992)[٣] استراتيجيتين من اجل الوصول الى الكفاءة والفاعلية في الادارات والمنظمات والتي تدور حول ما يتوقعه العاملين من المنظمات وما تتوقعه المنظمات من العاملين ونوع الشراكة التي يمكن ان تسود فيما بينهم .

استراتيجية السيطرة . وليدة القرن العشرون اتت استجابة لتقسيم العمل الى اجزاء ومهن صغيرة والتعريف الحقيقي للمهنة كمعيار مقبول للاداء وترتبط نظرية السيطرة بتقسيم العمل الى ادوار خاصة تصنف على اساس هرمية المنظمة من اعلى الى اسفل ومن هنا تفترض نظرية السيطرة وجود التزام متدن لدى العاملين وهذا لا يسنجم مع معايير الكفاءة التي تحتاج الى اداء عالي ففي المنظمات التي يكون فيها الاجر عالي فأن نجاح السوق يعتمد على مستوى مرتفع من الاداء وهذا يتطلب الالتزاما عميقا وليس الطاعة فقط .

استراتيجية الالتزام تركز على الالتزام ويتم تصميم الوظائف بحيث تكون اكثر شمولية مما كانت عليه من استراتيجية السيطرة وتربط التخطيط بالتنفيذ وتشتمل على جهود تساهم في تطوير

---

(١) حريم، حسين، (٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي، **سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر، الأردن، ص ٣٤٠.

(٢) الصرايرة، أكثم، الحوامدة، نضال وموسى اللوزي(١٩٩٧)، **التنظيم والأساليب والانتشارات الإدارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، ص ٩٦.

(٣)Gabarro,John.j.,(1992) Managing people And Organization Harvard business School Pupication ,Boston ,Massachusetts,P.P480-490.

العمليات وليس المحافظة عليها فقط وتكون التوقعات في ضل هذه الاستراتيجية ذات اداء عالي مما يؤدي الى انجاز الاهداف والتطوير المستمر بالمنظمة حيث ان هذه الاستراتيجية لا تهتم كثيرا بالمعادلات القديمة في حساب الاجر ولكنها تعكس اهمية الانجاز الجماعي والمساهمة الفردية ومسألة العدالة والمشاركة وقد تكون هذه الاستراتيجية سر نجاح الادارة اليابانية اكثر من غيرها من الادارات حيث ان الموظف الياباني يستمر بالتمتع بالزمن الوظيفي من خلال التدريب والتشجيع وطرق الانتاج ووسائل حل المشكلات .

(٢-٧) أهمية الالتزام الوظيفي

يحظى موضوع الالتزام الوظيفي باهتمامات الباحثين وعلماء الإدارة والسلوك التنظيمي وذلك اعتقاداً منهم بأهمية وجود أفراد عاملين ملتزمين ولديهم دافعية عالية في المنظمات الإدارية، حيث أن الالتزام ناتج عن الدافعية العالية الداخلية التي يظهرها الفرد أثناء ممارساته لأعماله اليومية.

كما ويعد الالتزام الوظيفي واحداً من أهم الموضوعات التي تناولتها الدراسات الحديثة في مجال السلوك التنظيمي والإدارة خلال العقد الأخير، ويسجل الالتزام ضمن أطر دافعية العمل والذي يمكن من الحصول على صورة واضحة لكيفية ممارسة الالتزام الوظيفي بشكل عام، وبالتالي بيان أثره على السلوك الفردي داخل التنظيم [١].

ويعد الالتزام الوظيفي سلوكاً مرغوباً فيه إذ يرتبط بالعديد من سلوكيات العمل الجيدة مثل انخفاض معدل ترك العمل (دوران العمل) وارتفاع جودة الأداء الوظيفي وكذلك ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية* وانخفاض معدلات التأخير والغياب، وبالتالي يعمل على زيادة ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها، فالأفراد أصحاب الالتزام الوظيفي المرتفع عادة ما يميلون إلى بذل أقصى جهد من أجل تحقيق أهداف منظماتهم كما أنهم يميلون إلى تأييد دعم المنظمة والبقاء فيها [٢].

---

(١) الحراحشة، محمد أحمد، البشابشة، سامر عبد المجيد، (٢٠٠٦)،

(٢) العميان، محمود سلمان، (٢٠٠٢)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ص ٢٩٤.

كما يعتبر الالتزام الوظيفي عملية تبادلية فيما بين الفرد وبين التنظيم الذي ينتمي إليه، ولا يعتمد الالتزام الوظيفي على الصفات والخصائص التي يتمتع بها الفرد فقط، وإنما على ما تقدمه المنظمة من حوافز ودعم ومساندة لتحقيق أهدافه الذاتية والتي تؤثر بدورها على شكل ومدى الالتزام الوظيفي من قبله. ومن هنا تبرز أهمية الالتزام الوظيفي التي تنبع من الفهم السليم للعلاقة فيما بين الفرد و منظمته مع الأخذ بعين الاعتبار الأنواع المختلفة للالتزام الوظيفي (الاتجاهي، الاستمراري والمعياري) ودراستها بشكل مركز، حيث أن كل نوع يتم تطويره نتيجة لخبرات مختلفة من السلوكيات داخل إطار المنظمة [1].

ويعتبر عدم الالتزام الوظيفي من قبل الافراد داخل المنظمات سبب الكثير من الانماط السلوكية التي تؤدي الى كلفة عالية على المنظمة وذلك بسبب ارتباطه بعدد من العوامل على النحو التالي(٣):

* ارتباطه بالسمات الشخصية للموظف مثل العمر والجنس والحاجة الى الانجاز .

* ارتباطه بسمات ودور الموظف بمافيه الاستقلالية والمسؤولية ونوع الوظيفة وصراع الادوار .

* ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل الرضا الوظيفي والمشاركة والتوتر الوظيفي وكذلك الابداع وروح المشاركة وروح الفريق .

* ارتباطه بسلوك الفرد ونشاطاته مثل التحول الوظيفي والغياب والكفاءة والفاعلية .

ومن هنا يعد الالتزام الوظيفي للمديرين عامل اساسيا لاستمراريته وفعاليته لان المسؤولية الرئيسية هي المحافظة على استقرار المنظمة واستمراريتها وتميزها فالإدارة الفعالة تشتمل على درجة من المسؤولية والتفاني من اجل استمرار حياة المنظمة .

---

* المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship). وتمثل درجة السلوك الإنساني الذي يؤديه عضو المنظمة بصورة اختبارية أو تطوعية، ويحدث أثراً إيجابياً يصب في خدمة المنظمة وزيادة قدرتها على الأداء التنظمي، دون احتساب ذلك السلوك علنياً ضمن جدول المكافآت والحوافز الرسمية

(١) العميان، محمد، (٢٠٠٢) **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص ٢٩٣.

(٣) النوباني ،مصطفى ،طه ،العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والالتزامهم التنظيمي بالاردن .رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا .(٢٠٠٣)

(٢-٨) أنواع الالتزام الوظيفي:

ناقشت العديد من الدراسات والأدبيات المختصة في الإدارة والسلوك التنظيمي ظاهرة الالتزام الوظيفي ولم يكن هناك مفهوماً موحد تم الإجماع عليه، ونظراً لتعدد المفاهيم فإن أهم أنواع الالتزام الوظيفي تتمثل في ثلاثة أنواع هي: (Allen and Mayer, ١٩٩٩) [١].

- الالتزام الاتجاهي Affective Commitment.
- الالتزام المعياري Normative Commitment.
- الالتزام الاستمراري Continuace Commitment.

وكل من هذه الأنواع يتم التعامل معه بطريقة مختلفة ذات تطبيقات لسلوكيات العمل، وتختلف آثار هذه الأنواع من الالتزام على تصرفات العاملين أثناء ممارستهم لأعمالهم، فالعامل الذي يوجد لديه الالتزام الوظيفي سيكون حتماً أكثر ارتباطاً وأكثر شدة في التزامه الوظيفي وأكثر مما يتطلبه موقعه الوظيفي، وذلك من أجل مساندة تنظيمه لتحقيق أكثر الأهداف وأفضلها، وبالتالي سيكون معدل غيابه عن العمل أقل، كما ويبدي دافعية أقوى ومواطنة تنظيمية (Organizational Citizenship) أكبر من أقرانه في العمل [٢].

***- الالتزام ألاتجاهي Affective Commitment**

ركز العديد من الباحثين على مفهوم الالتزام ألاتجاهي والذي يعد من أشهر مداخل الالتزام الوظيفي حيث أنه يمثل " ارتباطاً وجدانياً بين أهداف المنظمة وقيمها وبين دور الفرد المرتبط بأهدافها وقيمها وغايتها، كما ويمثل أيضاً درجة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها، أي أن الالتزام الوظيفي يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويته لها.

---

(١) Allen, V., and Meyer, F. (1999), Organization Commitment: Evidence of Career Stage Effect, **Journal of Business Research**, Vol. (26): pp. 44.

(٢) McShine, S.L., (2001) **Canadian Organizational Behevior**, 5th Edition, Toronto, McGraw-Hill Person, p. 169.

في حين يرى كل من (Don and Slocum, ٢٠٠٤) [١] أن الالتزام ألاتجاهي يمثل درجة من التطابق الشعوري بين الفرد والمنظمة والتوحد بينهما واهتمام الفرد بالعمل في المنظمة وذلك من خلال مجموعة من المشاعر مثل الولاء والدفء والسعادة التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله في المنظمة. حيث بينت الدراسات التي اعتمدت على تفسير هذا المتغير وأثره على عمل الموظف أوجدت أن هنالك الكثير من العوامل التي تحدد درجة الالتزام الاتجاهي للفرد تجاه المنظمة ومن هذه العوامل:

- ♦ عوامل وظيفية (المكافآت والعقاب).
- ♦ عوامل تنظيمية (نطاق الإشراف ومركزية العمل).
- ♦ عوامل تتعلق بالفرد (درجة الخبرة، استعداده للوظيفة، مؤهلاته).

أي أن هذا النوع من الالتزام يشير ويتعلق بالارتباط الاتجاهي والحسي.

***- الالتزام الاستمراري Continuace Commitment**

أما الالتزام الاستمراري يرتبط ارتباطاً سلبياً بالأداء حيث العاملون يعملوا على تنفيذ ما يطلب منهم فقط، ويكون لديهم مستوى عالٍ من الغياب والدافعية غير كافية لديهم، وعرفها (2004Don and Slocum,) [٢] على أنه الاندماج في الأنشطة المختلفة للمنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ما ترك الوظيفة، من هنا نقول أن الالتزام الوظيفي ينشأ عندما يقوم الفرد بعمل مراهنات جانبية والتي من خلالها يرتبط الفرد هنا مع ما تقدمه المنظمة من مزايا ومنافع مرتبطة في المناخ الوظيفي له والتي يحصل عليها ومن نمط السلوك الملائم الذي يتبعه أو يسلكه.

ومما سبق يتضح أن الالتزام المستمر أو الاستمراري يعكس حجم ناتج مقارنة الموظف للمساهمات التي يقدمها على شكل أدوار وظيفية للتنظيم الذي يعمل فيه مقابل مع ما يحصل عليه من مزايا متعددة في عملية التبادل بينه وبين المنظمة. كما وأنه يقارن بين تكلفة بقائه في المنظمة

---

(1) Don Hellriegl and Slocum John, V.R., (2004), Organizational Behavior, 10th Ed., South-Western Thomson, Canada, See: http://www.thomsonrights.com, P. 24-25.

(1) Don Hellriegl and Slocum, Ibid, p. 32-60.

وحصوله على المزايا وبين تكلفة تركه للعمل. ومن هنا يختار البديل الذي يحقق له أقل تكلفة. وبالتالي كلما زادت المصالح التبادلية كلما زادت درجة ارتباطه بها، كما أن ندرة البدائل المتاحة أمام الفرد تعد من المؤثرات التي تقلل مدى التزامه تجاه المنظمة التي يعمل بها، ويشار إلى هذا النوع عادة بأنه الالتزام التبادلي (Exchange-Based) أو الالتزام الاستمراري أو الالتزام المحسوب [١].

***- الالتزام المعياري Normative Commitment**

أما الالتزام المعياري أو الالتزام الأخلاقي فهو يشير إلى الالتزام المتوجب للعامل للبقاء في المنظمة، وهو ينتج عن شعور العامل بأن المنظمة أحسنت إليه، ولذا فهو مدين لها بالعمل معها. لذا أصبح هنالك توافق وإحساس أدبي بالبقاء في المنظمة وأصبح أيضاً لديه نوع من الواجب اتجاه المنظمة.

كما أن الالتزام المعياري ينظر إليه على أنه قائم على عقيدة أو قيمة داخلية لدى الموظف يشعر بمقتضاها أنه لزاماً عليه الاستمرار مع تنظيمه بغض النظر عن أي اعتبارات أخرى. من هنا نقول أن الالتزام المعياري يختلف عن الالتزام الاتجاهي حيث أنه يعكس إحساس الفرد بالواجب تجاه المنظمة وليس بالضرورة الارتباط الاتجاهي بها، كما ويختلف عن الاستمراري في أنه ليس بالضرورة أن يرتبط بالحسابات الخاصة بالتكلفة المتعلقة بترك العمل. كما أن الالتزام المعياري ما هو إلا نتيجة استثمارات المنظمة في الفرد عندما تقوم بإلحاقه في برامج تدريبية مختلفة أو نتيجة للخبرات الاجتماعية التي تركز على قيم الولاء تجاه المنظمة[٢].

ونظراً لأهمية الالتزام الوظيفي كظاهرة تنظيمية وتأثيره بالكثير من العوامل التنظيمية فقد حاول الكثير من الباحثين في هذا المجال صياغة وبناء مقاييس مختلفة لقياس أبعاد الالتزام الوظيفي.

---

(١) المدهون، موسى، (١٩٩٥)، **تحليل السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ص ٢٨٨.

(٢) الشاويش، مصطفى نجيب، (٢٠٠٠)، **إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد**، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، ص ١٦.

وبالرغم من أن هناك العديد من الباحثين والمهتمين بدراسة الالتزام الوظيفي بشكل عام في الفترة الأخيرة إلا أن هناك اختلافاً بينهم حول طبيعة هذا المفهوم من هنا تعددت مفاهيم الالتزام من دراسة لأخرى حيث ان هناك دراسات قامت بدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية كما قامت دراسات أخرى بإدخال متغيرات سلوكية أخرى كإحساس العاملين والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والعدالة الداخلية والخارجية وعلاقتها بمستوى العائد المادي الفعلي والوظيفي كما وقامت بعض الدراسات بقياس الالتزام الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات والظواهر السلوكية التنظيمية مثل الإدراك والانتماء التنظيمي والمتغيرات الشخصية وعلاقات العمل والحاجات والدافعية للعمل ودوران العمل والآثار السلبية الناتجة عن الصراع التنظيمي الا ان هذه الدراسة بدأت من حيث انتهى الاخرون وهي البحث عن اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من خلال صياغة فرضيات خاصة بها للوصول الى استنتاجات توضح العلاقة بينهما .

الفصل الثالث

مناقشة نتائج التحليل التطبيقي

المبحث الأول: عرض ومناقشة نتائج التحليل

المبحث الثاني: مناقشة نتائج الاختبار

المبحث الأول

عرض ومناقشة نتائج التحليل

اعتمد الباحث على مجموعتين من البيانات هما: البيانات الثانوية والبيانات الأولية، وقد تمثلت البيانات الثانوية في النشرات والكتب والمراجع والدوريات المنشورة وغير المنشورة. وقد تمثلت البيانات الأولية في البيانات التي تم جمعها عن متغيرات الدراسة من الواقع الميداني في الشركات التي تم اختيارها لتمثل عينة الدراسة، وقد جمعت البيانات الأولية للدراسة بالاستناد الى قائمة الاستقصاء التي تم إعدادها لهذا الغرض بالاستعانة بدراسات سابقة، وذلك لقياس متغيري الدراسة المستقل (العدالة التنظيمية) والتابع (الالتزام الوظيفي)، وقد احتوت قائمة الاستقصاء على خمسة أجزاء أساسية تضم بكنفها الأبعاد الأساسية للمتغيرين. وقد صممت قائمة الاستقصاء بحيث تحتوي على الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة للدراسة:

(٣-١) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

(٣-١-١) وصف عينة الدراسة وخصائصها الشخصية:

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة حيث تم تلخيص النتائج في الجدول (٣-١).

نلاحظ أن النسبة الكبرى من عينة الدراسة هم من مستوى الإدارة التنفيذية (٧٦.٧%) تليها فئة الإدارة الوسطى (١٦.٣%)، ثم فئة الإدارة العليا (٧%). وبالنسبة لمدة الخدمة التي قضاها الموظف داخل الشركة تبين من الجدول أن أكثر نسبة كانت للموظفين الذين تقل خبرتهم عن ٥ سنوات (٥٢.٧%) أي ١٥٨ موظفاً، ، وذهبت أقل نسبة للموظفين الذين تزيد خبرتهم في الشركات عن ٢٦ سنة فما فوق حيث بلغت (٢%) فقط.

أما من حيث المستوى التعليمي تبين أن أكبر نسبة من المبحوثين مستوى البكالوريوس ٨٠% وذهبت أقل نسبة إلى فئة حملة الماجستير والدكتوراه على التوالي (٣%) و (٢%).

جدول (٣-١)
توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية، ومدة الخدمة، والمستوى التعليمي، وعدد الشركات التي عملت بها، والعمر والجنس

الرقم	المتغيرات الديمغرافية وفئاتها	التكرار	النسبة المئوية
١	**الوظيفة الحالية / المستوى الوظيفي:**		
	* إدارة التنفيذية	٢٣٠	٧٦.٧
	* إدارة وسطى	٤٩	١٦.٣
	* إدارة عليا	٢١	٧
٢	**مدة الخدمة في الشركة:**		
	* أقل من ٥ سنوات	١٥٨	٥٢.٧
	* ٥- اقل من١٠ سنوات	٧٢	٢٤
	* ١٠-اقل من ١٥ سنة	٣٠	١٠
	* ١٥- اقل من ٢٠ سنة	١٩	٦.٣
	* ٢٠-اقل من ٢٥ سنة	١٥	٥
	* ٢٦ فما فوق	٦	٢
٣	**المستوى التعليمي:**		
	* دبلوم	٤٤	١٥
	* بكالوريوس	٢٤١	٨٠
	* ماجستير	٩	٣
	* دكتوراه	٦	٢
٤	**عدد الشركات التي عملت بها:**		
	* شركة واحدة	٢٤٤	٨١.٣
	* شركتين	٤٤	١٤.٧
	* ثلاث شركات	٩	٣
	* أربع شركات	٣	١
٥	**العمر**		
	* أقل من ٣٠ سنة	١٥٤	٥١.٣
	* ٣٠- اقل من ٣٥ سنة	٧١	٢٣.٦
	* ٣٥-اقل من ٤٠ سنة	٤١	١٣.٦
	* ٤٠-اقل من ٤٥ سنة	٢٦	٨.٦
	* ٤٥ فما فوق	٨	٢.٦
٦	**الجنس**		
	* ذكر	٢٢٢	٧٤
	* أنثى	٧٨	٢٦

وفيما يتعلق بعدد الشركات التي عملت بها تبين بأن أكثر النسب التي ذهبت إلى الذين عملوا بشركة واحدة وهي الشركة الحالية المستقرون بها (٨١.٣%)، وذهبت نسبة (١٤.٧%) للذين عملوا بشركتين وثلاث مبحوثين عملوا في (٤) شركات سابقة وبنسبة ١%.

وفيما يتعلق بالعمر نلاحظ من الجدول أن أكثر نسبة هي الفئة التي تتراوح أعمارهم أقل من (٣٠) سنة بنسبة (٥١.٣%)، بينما بلغت أقل نسبة للفئة (٤٥) سنة فما فوق إذ بلغت (٢.٦%) فقط. وأخيراً فيما يتعلق بالجنس، فنلاحظ أن نسبة الذكور بلغت (٧٤%)، وأن نسبة الإناث (٢٦%).

(٣-١-٢-٢)اختبار الثبات والمصداقية

لقد تم استخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) وذلك لقياس درجة ثبات فقرات الاستبانة المستخدمة لمعرفة مدى قدرتها على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المبحوثين تجاه فقرات الدراسة، حيث تتراوح قيمة معامل (ألفا كرنباخ) (٦٠%) وهي نسبة مقبولة للدراسات في العلوم الاجتماعية والإنسانية. والجدول رقم (٣-٢) يبين نتائج اختبار كرونباخ ألفا لفقرات الدراسة للمتغيرين:

جدول (٣-٢)
معاملات ثبات المجالات لأداة الدراسة
ومعامل الثبات الداخلي الكلي بمتغيرات الدراسة

رقم المجال	المتغيرات	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ ألفا
الأول	**العدالة التنظيمية ككل:**	١٢	٠.٩٨
	١. عدالة التوزيع	٤	٠.٩٣
	٢. عدالة الإجراءات	٤	٠.٩٢
	٣. عدالة التعاملات	٤	٠.٩٣
الثاني	**الالتزام الوظيفي ككل:**	١٧	٠.٩٧
	١. الالتزام الاتجاهي	٥	٠.٩٥
	٢. الالتزام الاستمراري	٦	٠.٨٩
	٣. الالتزام المعياري	٦	٠.٨٩
الأول والثاني	**العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي ككل**	٢٩	٠.٩٥

يتضح من الجدول (٣-٢) أن قيمة معامل ألفا للاستجابات على فقرات الاستبانة لكل متغير على حده ضمن كل مجال كان أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (٦٠%). لا بل كان معدل كرونباخ ألفا للمجالين / المتغير المستقل والتابع مجتمعين إلى (٢٩) سؤال من أسئلة الاستبانة

(٩٥%)، وهذا معدل عالٍ جداً ويعني توفر درجة كبيرة من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وبالتالي المصداقية في الإجابات. لذا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على مجتمع الدراسة كاملاً.

(٣-١-٣) تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات الاستبانة

استطاع الباحث استرجاع (٣٠٠) استبانة صالحة للتحليل، واشتملت الاستبانة على متغيرين، أولهما (العدالة التنظيمية) كمتغير مستقل، والثاني (الالتزام الوظيفي) كمتغير تابع. وتم الحكم على مدى إجابات أفراد العينة للأسئلة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي والذي يتضمن (غير موافق بشدة، غير موافق، معتدل، موافق، موافق بشدة).

(٣-١-٤) توصيف متغيرات العدالة التنظيمية:

جدول رقم (٣-٣)
متوسطات أبعاد العدالة التنظيمية
لاستجابات أفراد العينة ن = (٣٠٠)

أبعاد العدالة التنظيمية	المتوسط العام	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١. عدالة التوزيع	٣.٨٥	١.١٧	عاليه
٢. عدالة الإجراءات	٣.٨٨	١.١٦	عاليه
٣. عدالة التعاملات	٣.٨٨	١.١٦	عاليه
متوسط المتوسطات	٣.٨٧	١.١٦	عاليه

يلاحظ من الجدول (٣-٣) أن هناك درجة مرتفعة (٣.٨٧) من إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، وذلك للأبعاد الثلاثة، حيث يشير الجدول أن متوسط عدالة الاجراءات والتعاملات بلغ (٣.٨٨)، وهي مرتفعة إلى حدٍ ما، ويليه في الأهمية عدالة التوزيع حيث بلغ المتوسط العام (٣.٨٥) وهي نسبة مرتفعة كذلك. مما يشير إلى أن أفراد العينة متفقين على أن أبعاد العدالة التنظيمية، مقبولة لديهم، وأن ساعات العمل، ورواتبهم الشهرية والحوافز وكذلك حجم العمل بالنسبة لعدالة التوزيع، ووضوح معايير تقييم الأداء ودقة المعلومات المستخدمة في ذلك تستفيد منها

الإدارة في عملية التقييم وذلك من أجل تحسين الأداء، وبالتالي توحيد أسس تقييم الأداء لجميع الموظفين حين اتخاذ القرارات، كما ويناقش المسؤولين مرؤوسيهم حول العمل وبالتالي تعديل بعض الجوانب الوظيفية معهم بشفافية، ويؤكد ذلك الانحرافات المعيارية العامة التي لم تبعد عن (١.٣٦) مما يشير إلى تركز مشاهدات أفراد العينة حول المتغيرات الثلاثة المدروسة. وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهب اليه كل من (العجمي واخرون ، (٢٠٠٠))(١)و(يوسف (١٩٩٩))(٢) وكذلك (العتيبي (٢٠٠٢))(٣)

جدول (٣-٤)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد العدالة التنظيمية

الأبعاد	الاسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
عدالة التوزيع	١. تعد ساعات العمل الخاصة بي مناسبة إلى حدٍ ما.	٣.٨٦	١.٢١	عاليه
	٢. أعتقد أن راتبي الشهري مناسب.	٣.٦٠	١.٣٦	عاليه
	٣. بصفة عامة، الحوافز التي أحصل عليها مناسبة إلى حدٍ ما.	٤.٣١	٠.٩١	عاليه
	٤. أعتقد أن حجم العمل الذي أؤديه مناسب.	٣.٧٤	١.٣٧	عاليه
عدالة الإجراءات	٥. تعمل الإدارة على استخدام معايير واضحة يتم على أساسها تقييم أدائك الوظيفي.	٣.٨٦	١.٢١	عاليه
	٦. هناك دقة في المعلومات التي يتم استخدامها في تقييم أدائك.	٣.٦١	١.٣٥	عاليه
	٧. الإدارة تستفيد من نتائج تقييم الأداء في تحسين أدائك الوظيفي.	٤.٣٢	٠.٨١	عاليه
	٨. تستخدم الإدارة مقاييس وأسس موحدة لتقييم أداء جميع الموظفين دون استثناء.	٣.٧٤	١.٣٠	عاليه
عدالة التعاملات	٩. يراعي المسؤولين وجهة نظرك عند اتخاذ القرارات التي تقع ضمن اختصاصك الوظيفي.	٣.٨٦	١.٢١	عاليه
	١٠. يناقش المسؤولين الموضوعات التي ترتبط بجوانب وظيفتكم.	٣.٥٩	١.٣٤	عاليه
	١١. يناقش المسؤولين معك الظروف التي تؤدي إلى تعديل بعض الجوانب الوظيفية معك.	٤.٣٢	٠.٨٢	عاليه
	١٢. يتم شرح المبررات التي دفعت المسؤولين إلى اتخاذ قرارات بشأن جوانب عملك.	٣.٧٠	١.٣٠	عاليه

(١) مرجع سبق ذكره ، العجمي وآخرون (٢٠٠٠)

(٢) مرجع سبق ذكره ، يوسف (١٩٩٩)

(٣) مرجع سبق ذكره العتيبي (٢٠٠٠)

وبدراسة الجدول (٣-٤) والذي يوضح متوسطات أبعاد العدالة التنظيمية يتضح ما يلي:
بالنسبة لنتائج تحليل البيانات الخاصة ببعد (عدالة التوزيع) يتضح أن الموظف لديه رضا بصفة عامة عن مقدار الحوافز التي يحصل عليها حيث حصلت هذه العبارة على درجة موافقة عالية وبقيمة (٤.٣١)، وكذلك لديه رضاء مرتفع حول ساعات العمل التي يستغرقها في الوظيفة وبمتوسط مقداره (٣.٨٦)، وكذلك أن حجم العمل الذي لم يؤديه يتجه للانخفاض وبمتوسط مقداره (٣.٧٤). وينطبق ذلك على الراتب الشهري الذي **يتسلمه الموظف مقبول بمتوسط مقداره (٣.٦٠)، وهذه نتيجة طبيعية حيث أن قطاع الأدوية وصناعتها يتميز بمستويات أجور مرتفعة وظروف عمل مناسبة مقارنة ببعض القطاعات الاقتصادية الأخرى.**

أما بالنسبة لنتائج تحليل التباينات الخاصة ببعد عدالة التعاملات يتضح أن الموظف راضي عن تدخل الإدارة وذلك من خلال مناقشة المسؤولين للموضوعات التي ترتبط بجوانب الوظيفة وبمتوسط حسابي عالي مقداره (٤.٣٢)، وكذلك يندرج مدى رضا الموظف حول عدالة التعاملات وبمتوسط عالي إلى حدٍ ما بلغ على التوالي (٣.٨٦) و (٣.٧٠) و (٣.٥٩)، وذلك حول مناقشة المسؤولين المرؤوسين حين اتخاذ القرارات التي تقع ضمن اختصاصاتهم وكذلك شرح المبررات التي دفعت المسؤولين لاتخاذها. وأخيراً مناقشة الموضوعات التي ترتبط بجوانب الوظائف، ويؤكد ذلك قيم الانحرافات المعيارية التي تراوحت في حدها الأكبر (١.٣٧) وفي حدها الادنى (٠.٨١) مما يشير إلى أن أفراد العينة تركزت إجاباتهم نحوها باتجاهاً إيجابياً وبشكل مشتت.

وبالنسبة لنتائج تحليل البيانات الخاصة ببعد عدالة الإجراءات يتضح أن الموظف راضي وبنسبة عالية جداً (٤.٣٢) عن مدى استفادة الإدارة من نتائج تقييم الأداء وذلك من أجل تحسين أدائهم الوظيفي، وكذلك عن وضوح معايير تقييم الأداء الوظيفي التي تستخدمها الإدارة لتقييم أعمالهم (٣.٨٦)، ورضا الموظف أيضاً ينسحب على باقي المتغيرات حول الإجراءات حيث أن الإدارة تستخدم مقاييس وأسس موحدة لتقييم الأداء لجميع الموظفين دون استثناء وكذلك دقة المعلومات التي تستخدمها في ذلك.

(٣-١-٥) توصيف متغيرات الالتزام الوظيفي:
يلاحظ من الجدول (٣-٥) والذي يوضح المتوسطات الحسلبية والانحرافات المعيارية لأبعاد الالتزام الوظيفي ما يلي:

جدول (٣-٥)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد الالتزام الوظيفي لاستجابات افراد العينة
ن = (٣٠٠)

أبعاد الالتزام الوظيفي	المتوسط العام	الانحراف المعياري
١. الالتزام الاتجاهي	٣.٨٥	١.٢٠
٢. الالتزام الاستمراري	٤.٠٠	٠.٨٣
٣. الالتزام المعياري	٣.٦٧	١.١٦
المتوسط العام	٣.٨٤	٠.٩٣

إن هناك درجة مرتفعة ذهبت للالتزام الاستمراري وبقيمة (٤.٠٠) لدى العاملين، كما ويشير الجدول نفسه الى أن المتوسط العام للالتزام ألاتجاهي بلغ (٣.٨٥) ثم يليه الالتزام المعياري وبمتوسط كلي مقداره (٣.٨٤) و يلاحظ من قيم الانحرافات المعيارية ان اجابات أفراد العينة تركزت حول هذه المتغيرات بشكل عام.

وبدراسة الجدول (٣-٦) والذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الالتزام الوظيفي يتضح ما يلي:

بالنسبة لنتائج تحليل البيانات الخاصة بالالتزام الاتجاهي فإن ترتيب المتوسطات التي تقيس هذا البعد كانت كما يلي:

أن الموظف غالباً ما يستمتع بالحديث عن الشركة التي يعمل بها خارج نطاق العمل (٣.٨٦)، وأنه يشعر بارتباط نفسي اتجاه شركته (٣.٧٤)، كما أنه ليس من السهل إيجاد عمل مماثل بشركة أخرى (٣.٧٣)، كما وأنه يشعر بأنه عضو فاعل في الشركة (٣.٣١)، وأن مشاكل الشركة هي مشاكله الخاصة (٣.٥٩)، يتضح مما سبق أن تأثير مفردات العينة بالالتزام الاتجاهي إنما يرجع أساساً إلى الارتباط النفسي بين الفرد والشركة التي يعمل بها.

وتشير الانحرافات المعيارية في الجدول (٣-٦) للمتغيرات الخاصة بالالتزام الاتجاهي والتي بلغت في حدها الأكبر (١.٣٧) وفي حدها الأصغر (١.١٧)، مما يعني أن جميع المشاهدات حول هذا المتغير تدور حول الموافق والقبول الأكثر اتساقاً مع ما جاء بها. ويدل على تركز لأكثرية المبحوثين حولها، مما يؤكد ما تم عرضه كوصف من خلال المتوسطات الحسابية.

وبالنسبة لنتائج تحليل البيانات الخاصة بالالتزام الاستمراري فإن ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تقيس هذا البعد كانت كما يلي:

أن الموظف يواجه صعوبات تتمحور حول ندرة الوظائف الشاغرة إذا ما ترك عمله الحالي (٤.٢٩)، يليها (٣.٨٦) للعبارة التي تتمحور حول أنه ليس من السهل ترك العمل في الشركة الحالية حتى لو كان هناك رغبة في ذلك. أما اتخاذ الموظف قرار ترك الشركة التي يعمل بها سيسبب له ذلك مشاكل (٣.٥٩). حيث أن هنالك ندرة في الشواغر الوظيفية المتوفرة في الشركات المماثلة (٣.٢١).

ومن خلال الاطلاع على الانحرافات المعيارية لعبارات الالتزام الاستمراري نجد أنها انحصرت بين (١.٣٨) في حدها الأعلى و (٠.٩٥) في حدها الأدنى مما يشير إلى أن هناك تركز حول إجابات أفراد العينة وقبولهم بشكل جيد وبصفة عامة يمكن تفسير ارتفاع المتوسطات الحسابية وتركز الانحرافات المعيارية حول العبارات لهذا المتغير (الالتزام الاستمراري) مما يشير إلى أن الموظفين يدركون أن شركاتهم وإداراتها تضفي عليهم الإحساس بالأمان والاستقرار.

أما بالنسبة لنتائج تحليل البيانات الخاصة بالالتزام المعياري فإن ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تقيس هذا البعد كانت كما يلي:

أن الموظف حتى ولو حصل على فرصة عمل أفضل فإنه يشعر أنه ليس من الصواب ترك وظيفته في الشركة (٤.٧٦). ويليها في الأهمية النسبية، أن الموظف أيضاً يعتقد بأن الولاء المستمر ضرورة أخلاقية للشركة التي يعمل بها. كما وأن الولاء شيء ذو أهمية كقيمة أدبية يحملها اتجاه الشركة (٤.٢٠) حيث يؤكد المنطق ذلك بإجابته بأن التنقل من شركة إلى أخرى يبدو له أنه عمل غير أخلاقي (٣.٩٨). وكذلك على المواطن أن يظهر ولاءه للشركة بشكل دائم (٣.٨٧).

أما من حيث الاطلاع وتحليل البيانات الخاصة بالانحرافات المعيارية فأتى هذا البعد قليلاً شيئاً ما، وأقل من (١) صحيح مما يدل وبشكل كبير جداً على أنه لا يوجد تشتت كبير حول إجابات أفراد العينة لبعد الالتزام المعياري برمته. إذ أنهم متفقين على أن الالتزام الأدبي مطلب أساسي داخل شركاتهم وعليه كان هناك تركز.

جدول (٣-٦)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الالتزام الوظيفي

الأبعاد	الاسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموفقة
الالتزام الاتجاهي	١٣. أستمتع بالحديث عن شركتي خارج نطاق العمل مع أصدقائي.	٣.٨٦	١.٢١	عالية
	١٤. أشعر بشكل دائم بأن مشاكل الشركة هي مشاكلي الخاصة.	٣.٥٩	١.٣٦	عالية
	١٥. أشعر أنني عضو فاعل من أعضاء الشركة.	٣.٣١	١.١٨	عالية
	١٦. أشعر أن ارتباطي بالشركة ارتباط نفسي.	٣.٧٤	١.٣٧	عالية
	١٧. لا أشعر أنني وبسهولة أستطيع أن أعمل لدى شركات أخرى مماثلة	٣.٧٣	١.١٧	عالية
الالتزام الاستمراري	١٨. ليس من السهل ترك العمل في الشركة الحالية حتى لو رغبت بذلك.	٣.٨٦	١.٢٠	عالية
	١٩. عند تركي للعمل بالشركة سيتسبب ذلك لي بمشاكل في حياتي لاتخاذ مثل هذا القرار.	٣.٥٩	١.٣٦	عالية
	٢٠. إن قراري لترك عملي الحالي لن يكبدني الكثير من التكاليف.	٤.٣٢	١.١٦	عالية
	٢١. إن عملي بالشركة إنما يعكس مدى اضطراري للعمل بنفس القدر الذي يعكس رغبتي حالياً.	٣.٢١	١.٣٨	عالية
	٢٢. أشعر أن الوظائف المتاحة في شركات أخرى غير متوفرة ولا أفكر في ترك الوظيفة.	٤.٢٩	٠.٩٥	عالية
	٢٣. إن أهم الصعاب التي سوف تواجهني إذا ما تركت عملي الحالي هو ندرة الوظائف الشاغرة.	٤.٢٩	٠.٩٥	عالية
الالتزام المعياري	٢٤. ليس من الضروري على الموظف أن يظهر ولاءه دائماً للشركة.	٣.٨٧	٠.٩٩	عالية
	٢٥. إن التنقل من شركة إلى أخرى لا يبدو لي عمل غير أخلاقي تماماً.	٣.٩٨	٠.٩٣	عالية
	٢٦. من أهم الأسباب التي تدفعني للبقاء في الشركة هو اعتقادي بأن الولاء شيء مهم ويشعرني بأنه التزاما أخلاقياً مع شركتي.	٤.٢٠	٠.٩٧	عالية
	٢٧. حتى لو حصلت على عقد لوظيفة أفضل فإنني أشعر أنه ليس من الصواب أن أترك الشركة التي أعمل بها.	٤.٧٦	٠.٩٦	عالية
	٢٨. أعتقد أن الولاء المستمر ضرورة أخلاقية.	٤.٢١	٠.٩٦	عالية
	٢٩. أعتقد أن الاستمرار بوظيفة واحدة مدى الحياة أكثر تفضيلاً.	٤.٢٧	٠.٩٥	عالية

(٣-٢) مناقشة نتائج الاختبار

(٣-٢-١) مناقشة نتائج الارتباط

من أجل الوقوف على أثر العلاقات فيما بين متغيرات الدراسة (المستقلة) العدالة التنظيمية (والتابعة) الالتزام الوظيفي ثم استخراج علاقات الارتباط الكلية والجزئية من أجل معرفة قيم العلاقات فيما بينها، وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية المبينة بالجدول (٣-٧).

جدول (٣-٧)
معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية

الأبعاد	عدالة التوزيع	عدالة الإجراءات	عدالة التعاملات
عدالة التوزيع	١.٠٠		
عدالة الإجراءات	*٠.٧٩٩ ٣٠٠	١.٠٠	
عدالة التعاملات	* ٠.٦٩٩ ٣٠٠	* ٠.٨٩٩ ٣٠٠	١٠٠

* مستوى معنوية (∞≤0.05)

(٣-٢-٢) مناقشة معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية:

يتضح من الجدول (٣-٧) أن معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية كانت موجبة وذات دلالة إحصائية، حيث بلغ الارتباط أعلاه بين عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع (٠.٧٩٩)وكذلك عدالة التعاملات مع عدالة الاجراءات (٠.٨٩٩)، ويرى الباحث أن هذا الارتباط يعزى إلى مدى قبول الموظفين للساعات التي يقضونها داخل العمل، واعتقادهم الكبير بأن رواتبهم التي يحصلون عليها من الشركات تكفي لمتطلبات الحياة اليومية وكذلك الحوافز التي يحصلون عليها مقارنة بحجم العمل الذي يؤدونه لوظائفهم، ويأتي بعد ذلك العلاقة فيما بين عدالة التعاملات وعدالة التوزيع (٠.٦٩٩)، ويرى الباحث أن معظم الموظفينً يشعرون بأن الإدارة تنصفهم من حيث تقييم أدائهم الوظيفي بشكل مقبول ضمن أسس موحدة معتمدة على دقة المعلومات التي يستخدمونها في تلك العملية، وبالتالي إنصافهم في العمل، ويلاحظ أن هذا الارتباط الشديد يؤدي إلى صعوبة الفصل بين أبعاد العدالة التنظيمية عن بعضها البعض.

(٣-٢-٣) معاملات الارتباط بين أبعاد الالتزام الوظيفي:

يتضح من الجدول ادناه أن الارتباط بين أبعاد الالتزام الوظيفي موجبة وذو دلالة إحصائية، حيث بلغ معامل الارتباط بين الالتزام الاستمراري والالتزام الاتجاهي (٠.٨٥٤)، وبين الالتزام المعياري والالتزام ألاتجاهي (٠.٨٤٤)، وكذلك علاقة موجبة بين الالتزام المعياري والاستمراري (٠.٨١٥). ويدل هذا الارتباط القوي والشديد على مستوى معنوية (∞≤0.05) لمستوى الجانبين على صعوبة الفصل بين مكونات الالتزام الوظيفي.

جدول (٣-٨)
معاملات الارتباط بين أبعاد الالتزام الوظيفي

الأبعاد	الالتزام الاتجاهي	الالتزام الاستمراري	الالتزام المعياري
الالتزام الاتجاهي	١.٠٠		
الالتزام الاستمراري	٠.٨٥٤ ٣٠٠	١.٠٠	
الالتزام المعياري	٠.٨٤٤ ٣٠٠	٠.٨١٥ ٣٠٠	١.٠٠

مستوى معنوية ($\infty \geq 0.05$) على مستوى الجانبين.

(٣-٢-٣) معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية الجزئية وأبعاد الالتزام الوظيفي:

يتضح من الجدول (٣-٩) أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية الجزئية وبين أبعاد الالتزام الوظيفي حيث يتضح ما يلي:

- أن الالتزام المعياري يرتبط بعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع كل من عدالة التوزيع (0.854)، عدالة الإجراءات (0.859)، عدالة التعاملات (0.863). مما يدل على ان ادارة الشركات توفر لهم ساعات عمل ورواتب وحوافز تتفق تماما مع حجم العمل الذي يقومون به . كما وتدل على ان الموظفين يجب ان يظهروا ولاءهم دائما للمنظمة كما ان تنقلهم من شركة الى اخرى بحثا عن عمل جديد غير اخلاقي وشعورهم بأن ولاءهم شيء ذو اهمية ويلزمهم اخلاقيا بوظائفهم ما دامت الادارة تستخدم معايير تقيم الاداء الوظيفي بشكل واضح كما وان دقة المعلومات التي تستخدم في تقييم الاداء ضرورية لتحسين اداء الموظفين دون استثناء . كما ويتضح ان المسؤولين يراعون وجهات نظر الموظفين عند اتخاذ القرارات التي تقع ضمن اختصاصاتهم الوظيفية وان الموظف يمكن ان يناقش المسؤول فيما يتعلق بوظيفته وتعديل بعض الجوانب الضرورية كما ويؤدي ذلك الى وجود نوع من الشفافية بين المسؤولين والموظفين .
- أن الالتزام الاستمراري يرتبط بعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع كل من عدالة التوزيع (٠.٨٦٣)، عدالة الإجراءات (٠.٨٦٠)، عدالة التعاملات (٠.٨٦٢). ويدل ذلك على ان الموظفين منسجمين في وظائفهم وليس من السهل تركها حيث يعتقدون انهم سيواجهون مصاعب ومشاكل حين تركها وان اعمالهم بشركاتهم يعكس مدى اصرارهم للعمل بنفس بنفس قدر رغبتهم لذى فهم لا يفكرون بترك العمل حيث يدركون ندرة الوظائف الشاغرة في شركات اخرى وهذا ينبع من عدالة الشركات التي يعملون بها من حيث ساعات العمل والرواتب والحوافز وحجم العمل . كما وان عدالة الاجراءات التي يتم تقييم وظائفهم على اساسها كما مثل الوضوح والشفافية والانصاف تؤدي الى ايجاد نوع من الاستقرار عند العاملين كما وان عدالة التعاملات تجعل الموظفين مشاركين ومبدعين في وظائفهم مما ينعكس ايجابا على انتاجيتهم .
- أن الالتزام الاتجاهي يرتبط بعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع كل من عدالة التوزيع (٠.٨٩٦)، وعدالة الإجراءات (٠.٨٩٥)، وعدالة التعاملات (٠.٨٩٦). ويرجع ذلك الى ان

الموظفين متجانسين ومتناغمين مع منظمتهم من حيث ارتباطهم بها وشعورهم الداخلي يوحي انهم اعضاء فاعلين وان أي طارىء يواجه المنظمة يعتبرونه مرتبط بهم وهذا الشعور نابع بالتاكيد من عدالة التوزيع التي توفرها المنظمات في ما يتعلق بساعات العمل والرواتب والحوافز وحجم العمل كما ان المنظمات تعدل في ما بينهم وبينها من خلال استخدام المعايير الواضحة في عملية تقييم الاداء وتحسينه ودقة المعلومات التي تستخدم في ذلك كما وان عدالة التعاملات من قبل الرؤساء تكاد تكون واضحة وشفافة بما يدعم نتائج العمل من خلال مراعاة ومناقشة العاملين من قبل رؤساءهم .

ويلاحظ من النتائج السابقة أن أبعاد الالتزام الوظيفي تتأثر بكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية وبشكل كبير جداً، مما يدل على انسجام فيما بين المتغيرات المستقلة والتابعة

جدول (٣-٩)
معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية (المتغير المستقل) والالتزام الوظيفي (المتغير التابع)

الأبعاد	عدالة التوزيع	عدالة الإجراءات	عدالة التعاملات	الالتزام الاتجاهي	الالتزام الاستمراري	الالتزام المعياري
عدالة التوزيع	١.٠٠					
عدالة الإجراءات	*0.799 ٣٠٠	١.٠٠				
عدالة التعاملات	*٠.٦٩٩ ٣٠٠	0.899 ٣٠٠	١.٠٠			
الالتزام الاتجاهي	*0.896 ٣٠٠	*0.895 ٣٠٠	0.896	١.٠٠		
الالتزام الاستمراري	*0.863 ٣٠٠	*0.860 ٣٠٠	*0.862	*0.853 ٣٠٠	١.٠٠	
الالتزام المعياري	*0.854 ٣٠٠	*0.859 ٣٠٠	*0.863 ٣٠٠	*0.853 ٣٠٠	*٠.٨١٥ ٣٠٠	١.٠٠

* مستوى معنوية (∞≥0.05) على مستوى جانب واحد.

(٣-٢-٤) مناقشة معاملات الارتباط الجزئي بين متغير العدالة التنظيمية ومتغير الالتزام الوظيفي.

ولاختبار تأثير العدالة التنظيمية كمتغير مستقل و بين الالتزام الوظيفي كمتغير تابع، قام الباحث بإجراء اختبار الارتباط الجزئي (Partial Correlation) وذلك كما هو بالجدول (٣-١٠).

- إذا يتضح من الجدول أن متغير العدالة التنظيمية يؤثر على علاقة أبعاد الالتزام الوظيفي. حيث بلغ معامل الارتباط بين العدالة التوزيعية والالتزام الاتجاهي (٠.٨٩٦)، وبلغ معامل الارتباط بين العدالة التوزيعية والالتزام الاستمراري (٠.٨٦٣)، وبين العدالة التوزيعية والالتزام المعياري (٠.٨٥٤). وتشير هذه العلاقات الجزئية أن العدالة التوزيعية بعناصرها تؤثر جوهرياً في الالتزام الوظيفي لدى أفراد العينة، كما أن هذه العلاقات تمثل إدراك العاملين لها.
- وقد بلغ معامل الارتباط بين عدالة الإجراءات والالتزام الاتجاهي (٠.٨٩٥) وبين عدالة الاجراءات والالتزام الاستمراري (٠.٨٦٠) وبين عدالة الاجراءات والالتزام المعياري (٠.٨٥٩). مما يؤكد العلاقة الإيجابية التي تؤثر بشكل جوهري فيما بين عدالة الإجراءات وأبعاد الالتزام الوظيفي.
- وقد بلغ معامل الارتباط الجزئي لعدالة التعاملات وأبعاد الالتزام الوظيفي ممثلة بـ (الالتزام الاتجاهي (٠.٨٩٦) و الالتزام الاستمراري (٠.٨٦٢) والالتزام المعياري (٠.٨٦٣)) وجميعها علاقات طردية موجبة، تعني أنه كلما ازدادت العدالة التنظيمية ازداد الالتزام الوظيفي داخل حدود التنظيم.

جدول (٣-١٠)
تحليل الارتباط بين متغير العدالة التنظيمية و الالتزام الوظيفي

الأبعاد	الالتزام الاتجاهي	الالتزام الاستمراري	الالتزام المعياري
عدالة التوزيع	٠.٨٩٦	٠.٨٦٣	٠.٨٥٤
عدالة الإجراءات	٠.٨٩٥	٠.٨٦٠	٠.٨٥٩
عدالة التعاملات	٠.٨٩٦	٠.٨٦٢	٠.٨٦٣

مستوى معنوية ($0.05 \geq a$).

(٣-٣) معاملات الارتباط بين أبعاد الالتزام الوظيفي.

لاختبار فروض الدراسة قام الباحث بإجراء تحليل الارتباط وتحليل الارتباط الجزئي (سبيرمان) بين المتغيرات المستقلة والتابعة. وكذلك تم إجراء تحليل التباين للانحدار للتأكد من

صلاحية النماذج لاختبار الفرضيات بالإضافة إلى تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النماذج لاختبار الفرضيات بالإضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد للوصول إلى قاعدة قبول او رفض للفرضيات لذلك وجد من المناسب استخدام التحليل التدريجي لانه وفقا لهذا الاسلوب يتم ادخال اكثر المتغيرات المستقلة اهمية ثم الذي يليه وتتحدد الاهمية تبعا للتغير في قيمة (R_2)مقدار التباين المحسوب الذي يتحقق وهي كالآتي:

(٣-٣-١) الفرضية الرئيسة الأولى .

وتنص على ان" **عدالة التوزيعات هي المحدد الاكثر اهمية في العدالة التنظيمية** .

- لقد ظهر من نتائج التحليل باستخدام الانحدار الخطي المتعدد ان متغير عدالة التوزيعات يفسر ما مقداره (٢٥%) من التباين الكلي من الالتزام الوظيفي ولتحديد مدى تأثير عدالة التوزيعات كمحدد اكثر اهمية في الالتزام الوظيفي تم استخدام التحليل التدريجي ويعرض الجدول (٣-١١) التالي نتائج التحليل .

جدول (٣-١١)

اثر عدالة التوزيعات على العدالة التنظيمية .

ترتيب المتغيرات	المتغيرات	R2	F	BETA	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
١	عدالة التوزيعات	٠.٢٥	٠.١٤	٠.٢٤٣	٢٣.٣٠١	٠.٠٠٥

مستوى الاهمية($\infty \leq 0.05$).

- من الجدول(٣-١١) يتضح ان المتغير الخاص بعدالة التوزيعات ليس المحدد الأكثر أهمية من عدالة التعاملات وعدالة الإجراءات . حيث دلت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٠.١٤) على ذلك بالإضافة الى مستوى الأهمية (٠.٠٠٥) وهي قيمة اقل بكثير من مستوى المعنوية المعتمد للفرضية والمحدد ب($a \leq 0.05$)مما يعني رفض الفرض القائل ان عدالة التوزيعات هي المحدد الأكثر أهمية في العدالة التنظيمية كما جاء بالفرضية الأولى .
- كما ويتضح من الجدول السابق ان قيمة (R2) أي قيمة التحديد او قيمة التفسير بلغت (٠.٢٥) وهذا يعني انه فسر ما قيمته (٢٥%) من التباين الحاصل في الالتزام الوظيفي مما سبق يمكن رفض الفرض القائل ان عدالة التوزيعات هي المحدد الأكثر أهمية في العدالة الوظيفية وهذا يرجع الى ان تأثير عدالة التوزيعات والمتمثلة بساعات العمل وتناسبها مع العاملين والحوافز المعنوية والمادية ومدى تطابقها مع ما يبذلونه من حجم عمل ليس بالمحدد الوحيد وانما تتضح اهمية العدالة مما تحتويه من متغيرات أخرى كعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات ومتغيرات لم تدخل ضمن نموذج هذه الدراسة .

(٣-٣-٢) الفرضية الرئيسية الثانية:

وتنص على **"ان العدالة التنظيمية ممثلة بعدالة التوزيع اكثر تأثيرا من عدالة الاجراءات وعدالة التعاملات في الالتزام الوظيفي "**

حيث تم ادخال متغبرات العدالة التنظيمية الثلاثة لاختبار اثرها على الالتزام الوظيفي

وقد ظهر من نتائج التحليل الخطي المتعدد ان المتغيرات المستقلة الثلاثة مجتمعة تفسر حوالي (٩٢%) من التباين الكلي في الالتزام الوظيفي ولتحديد اكثر المتغيرات المستقلة تأثيرا في المتغير التابع تم اتباع طريقة التحليل التدريجي والتي اظهرت النتائج كما في الجدول (٣-١٢).

جدول (٣-١٢)
تأثير عدالة التوزيع وعدالة الاجراءات وعدالة التعاملات على الالتزام الوظيفي .

ترتيب دخول المتغيرات	المتغيرات	r معامل الارتباط	R2 معامل التحديد	F	BETA معدل التغير	قيمة T المحسوبة
١	عدالة التوزيع	٠.٢٥	٠.٠٦٣	٠.١٤	٠.٢٤٣	٠.٠٠٥
٢	عدالة التعاملات	٠.٤٢	٠.١٧٦	٠.٢٦	٠.١٩٠	٠.٠٤
٣	عدالة الإجراءات	٠.٢٥	٠.٠٦٣	٠.٣٦	٠.١٨٠	٠.٠٣

مستوى الاهمية(a≤0.05).

ومن الجدول (٣-١٢) يتضح لنا ما يلي :

- ان عدالة الاجراءات وعدالة التعاملات تفسران حوالي (٢٣.٩%) من التباين الكلي في الالتزام الوظيفي حيث إن معاملات انحدار هذين المتغيرين معنوية واذا كان معامل الانحدار الخاص بعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات أعلى من عدالة التوزيعات فهذا يعني ان عدالة التوزيع لا تفوق عدالة الإجراءات والتعاملات في التأثير في الالتزام الوظيفي . وهذا يعني ان هناك تكامل في ما بينهما وكل متغير يكمل الاخر من حيث احساس الموظفين به
- من خلال الجدول (٣-١٢) يتم رفض الفرضية الثانية لان عدالة التعاملات لاتؤثر بشكل كبير على الالتزام الوظيفي . مما يدل على ان عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات اتجهت نفس الاتجاه في التأثير على الالتزام الوظيفي وجميعها مكملة لبعضها البعض من حيث شعور العامل اتجاه وظيفته وتنظيمه .
- وتفسر النتيجة السابقة على انه ليس هناك تأثير مستقل لعدالة الإجراءات والمتمثلة باستخدام الإدارة معايير واضحة يمكن من خلالها تقييم الأداء الوظيفي كما وان دقة المعلومات التي يتم استخدامها من قبل الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي ليس بمحدد على الالتزام الوظيفي وإنما باقي المتغيرات لها نفس الأثر على المتغير التابع وبناء على النتائج السابقة يمكن القول انه بالرغم من تنوع محددات العدالة التنظيمية لا يمكن تمييز محدد معين من حيث تأثيره للتباين في كل من إبعاد الالتزام الوظيفي .
- كما بينت نتائج التحليل أن العدالة الإجرائية هي الأكثر تأثيرا على الالتزام الوظيفي حيث بلغت قيمة (T)(٠.٠٣) وهي قيمه اقل من القيمة لمستوى الأهمية ويليها عدالة التعاملات وعدالة التوزيع في التأثير على الالتزام الوظيفي.

(٣-٣-٣) الفرضية الفرعية الأولى

وتنص على أنه: **"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (α≤ ٠.٠٥) للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) في الالتزام الاتجاهي"**.

تم استخدام تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

جدول (٣-١٣)
نتائج تحليل الانحدار للفرضية الأولى

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	٤٣٠.٩١٥	٣	١٤٣.٦٣٨	١٢٦,٧٣.٣٧٣	*٠.٠٥
الخطأ	٣.٣٥٥	٢٩٦	٠.٠١١		
الكلي	٤٣٤.٢٧٠	٢٩٩			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05≥a)

قيمة (F) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05≥a) ودرجات حرية (٣ ، ٢٩٦) = ٢.٦٠

يتبين من معطيات الجدول(٣-١٣) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (١٢٦.٧٣٣.٧٣) وهي أعلى من قيمها الجدولية (٢.٦٠) عند مستوى دلالة (0.05≥a) ودرجات حرية (٣ ، ٢٩٦)، وتفسر هذه النتيجة انه عند شعور العاملين بعدالة المكافاءة وحجم العمل ومدى ادراك الموظفين لعدالة المخرجات التي يحصلون عليها من بيئة العمل كافية . لذلك فأن الاجراءات كانت تقييم على اساس انتاج مخرجات عادلة بمعنى ان العدالة الاجرائية هي وسيلة لتحقيق العدالة التوزيعية كما ان عدالة التعامل تعكس مدى ادراك العاملين لعدالة المعاملة من قبل المشرفين عندما تطبق عليهم بعض الاجراءات الرسمية او معرفتهم بأسباب تطبيق تلك الاجراءات وهي تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين من خلال عملية تقييم الاداء . وفي هذه الحالة يكون هناك ارتباط قوي بين عدالة الاجراءات والالتزام الاتجاهي لدى افراد عينة الدراسة .

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (٣-١٤) أن المتغيرين المستقلين (عدالة التوزيع، عدالة التعاملات) لهما تأثير في الالتزام الاتجاهي، إذ ارتفعت قيم (t) المحسوبة لهما والبالغة (٣.٤٨١، ٣.٥٤٤) عن قيمها الجدولية البالغة (١.٩٦) عند مستوى الدلالة (0.05≥∞).

جدول(٣-١٤)
نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) في الالتزام الاتجاهي

المصدر	α الفا	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
عدالة التوزيع	٠.٦٢٧	٠.١٨٠	٠.٦٠٩	٣.٤٨١	*٠.٠٠١
عدالة الإجراءات	٠.٣٩٩	٠.١٤٣	٠.٠٣٨	٠.٢٧١	٠.٧٨٦٦
عدالة التعاملات	٠.٤٣٩	٠.١٢٤	٠.٤٢٥	٣.٥٤٤	*٠.٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05≥a)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05≥a) = ١.٩٦

ويلاحظ من الجدول أيضاً أن المتغير المستقل (عدالة الإجراءات) ليس له تأثير في الالتزام الاتجاهي، حيث تدنت قيمة (t) المحسوبة له والبالغة (٠.٢٧١) عن قيمتها الجدولية البالغة (١.٩٦) عند مستوى دلالة (0.05≥a).ويعزز ذلك من خلال قيمة الفا والتي بلغت (٠.٣٩٩) لنفس المتغير (عدالة الاجراءات)مما سبق يتضح ما يلي:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≥ ٠.٠٥) للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة التعاملات) في الالتزام الاتجاهي وكان الاثر الاكبر يتمحور حول متغير عدالة التوزيع حيث بلغت قيمة (BETA) (٠.٦٠٩) تحت مستوى دلالة (٠.٠٠١).
٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≥ ٠.٠٥) للعدالة التنظيمية (عدالة الإجراءات) في الالتزام الاتجاهي.

(٣-٣-٤) الفرضية الفرعية الثانية:

وتنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≥ ٠.٠٥) للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) في الالتزام الاستمراري.

تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

جدول (٣-١٥)
نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	٢٦٢.٧٤٥	٣	٨٧.٥٨٢	١٢٥١.١٦٠	* 0.05
الخطأ	٢٠.٧٢٠	٢٩٦	٠.٠٧٠		
الكلي	٢٨٣.٤٦٥	٢٩٩			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05≥a)

يتبين من معطيات الجدول (٣-١٥) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (١٢٥١.١٦٠) وهي أعلى من قيمها الجدولية (٢.٦٠) عند مستوى دلالة (α ≤ ٠.٠٥) ودرجات حرية (٣ ، ٢٩٦)،

وتفسر هذه النتيجة انه عند احساس العاملين بالعدالة التنظيمة والمتمثلة بعدالة التوزيع وعدالة التعاملات يتواجد التزام استمراري والذي يؤدي الى سلوكيات تنظيمية مرغوبة داخل بيئة العمل والتي يمارسها المرؤوسين . هذا اضافة الى ان العدالة برمتها غالبا ما تعزز شعورا لدى المرؤوسين نحو العديد من المخرجات كشعور الفرد بضرورة استمراره بالمنظمة للاستفادة من المزايا التي يحصل عليها وان هذا الالتزام نابع من ادراكه لعدالة التوزيع وعدالة التعاملات بأستثناء عدالة الاجراءات التي لم تكن على هذا القدر من الاهتمام عند الموظفين

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (٣-١٦) أن المتغير المستقل (عدالة التعاملات) له تأثير في الالتزام الاستمراري، إذ ارتفعت قيمة (t) المحسوبة له والبالغة (٣.٣٠٠) عن قيمتها الجدولية البالغة (١.٩٦) عند مستوى دلالة (a≤0.05).

جدول (٣-١٦)
نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة
(عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) في الالتزام الاستمراري

المصدر	α	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
عدالة التوزيع	٠.١٩١	٠.٤٤٨	٠.٢٢٩	٠.٤٢٦	٠.٦٧١
عدالة الإجراءات	٠.٤٠٤	٠.٣٥٦	٠.٤٨٤	١.١٣٦	٠.٢٥٧
عدالة التعاملات	١.٠١٦	٠.٣٠٨	١.٢١٧	٣.٣٠٠	*٠.٠٠١

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (a≤0.05)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى الدلالة (a≤0.05) = ١.٩٦

ويلاحظ من الجدول أيضاً أن المتغيرين المستقلين (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات) ليس لهما تأثير في الالتزام الاستمراري، حيث تدنت قيم (t) المحسوبة لهما والبالغة (٠.٤٢٦ ، ١.١٣٦) عن قيمها الجدولية البالغة (١.٩٦) عند مستوى دلالة (a≤0.05).

مما سبق يتضح ما يلي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥) للعدالة التنظيمية (عدالة التعاملات) في الالتزام الاستمراري حيث يتضح ذلك من خلال قيمة (BETA) والبالغة (١.٢١٧) ومستوى دلالة (٠.٠٠١).
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥) للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات) في الالتزام الاستمراري.

(٣-٣-٥) الفرضية الفرعية الثالثة:

وتنص على أنه: **"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥) للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) في الالتزام المعياري".**

تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

جدول (٣-١٧)
نتائج تحليل التباين للانحدار
للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة **F** المحسوبة	مستوى الدلالة **F**
الانحدار	٢٥٤.٤٢٧	٣	٨٤.٨٠٩	١٢٤٢.٢٩٥	* 0.05≥a
الخطأ	٢٠.٢٠٧	٢٩٦	٠.٠٦٨		
الكلي	٢٧٤.٦٣٤	٢٩٩			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α ≤ ٠.٠٥)

قيمة (F) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05≥a) ودرجات حرية (٣ ، ٢٩٦) = ٢.٦٠

يتبين من الجدول (٣-١٧) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (١٢٤٢.٢٩٥) وهي أعلى من قيمها الجدولية (٢.٦٠) عند مستوى دلالة (0.05≥a) ودرجات حرية (٢٩٦.٣) وتفسر هذه النتيجة انه عند أحساس العاملين بالعدالة التنظيمية المتمثلة بعدالة الإجراءات وعدالة التوزيعات وعدالة التعاملات يتولد لديهم التزاما معياريا والذي يؤدي الى مجموعة من السلوكيات التنظيمية داخل بيئة العمل تؤدي الى المواطنة التنظيمية والولاء وبالتالي إفراز شعور عند العاملين يتعلق بالالتزام المعنوي والاستمراري مع المنظمة التي يوجد فيها

جدول (٣-١٨)
نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) في الالتزام المعياري

المصدر	α	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
عدالة التوزيع	٠.٦٧٨	٠.٤٤٢	٠.٨٢٨	١.٥٣٣	٠.١٢٦
عدالة الإجراءات	٠.٨٠٠	٠.٣٥١	٠.٩٧٤	٢.٢٧٧	*٠.٠٢٤
عدالة التعاملات	٠.٩٠٩	٠.٣٠٤	٠.١٠٧	٢.٩٩٢	*٠.٠٠٣

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05≥a)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05≥a) = ١.٩٦

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٣-١٨) أن المتغيرين المستقلين (عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) لهما تأثير في الالتزام المعياري، إذ ارتفعت قيمة (t) المحسوبة لهما والبالغة (٢.٢٧٧ ، ٢.٩٩٢) عن قيمها الجدولية البالغة (١.٩٦) عند مستوى دلالة (0.05≥a).

مما سبق يتضح ما يلي:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≥ ٠.٠٥) للعدالة التنظيمية (عدالة الإجراءات يليها، عدالة التعاملات) في الالتزام المعياري.
٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≥ ٠.٠٥) للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع) في الالتزام المعياري.

الفصل الرابع

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

الفصل الرابع
النتائج والاستنتاجات والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى تفسير وشرح النتائج التي توصل إليها الباحث في الفصل السابق، وكذلك سوف يقوم الباحث بمقارنة النتائج التي توصل إليها مع نتائج الدراسات السابقة في مجال العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي والتي من شأنها تقديم التوصيات للباحثين والمهتمين من مدراء وأصحاب قرار في تلك الشركات والشركات المماثلة.

(٤-١) ملخص النتائج:

١. اظهر المتوسط العام لجميع فقرات الاستبانة (٣.٨٧) من إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية مما يعني أن الموظفين يدركون العدالة بشكل عام، ويؤكد ذلك الانحرافات المعيارية التي أتت متساوية، مما يؤكد عدم تشتت الإجابات حيث تم قياسها من خلال الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية (S.D)ً، وإجماع مفردات العينة على أن العدالة التنظيمية ملحوظة داخل بيئة العمل على مستوى عدالة التوزيع التي لها تأثير على إدراك الأفراد للمخرجات الشخصية التي يحصلون عليها، بالإضافة إلى عدالة الإجراءات التي تؤثر على علاقتهم بمنظماتهم والتي تبدو في أحسن حال، وكذلك عدالة التعاملات والتي تعكس مدى إدراك الأفراد (عينة الدراسة) لعدالة المعاملة من قبل المشرفين عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية، أو المعرفة بأسباب تطبيق تلك الإجراءات.

كما وتشير الدراسة إلى أن مفردات العينة تتمتع بدرجة عالية أيضاً من الالتزام الوظيفي، إذ يعزز ذلك الاتجاه العام للمتوسط الحسابي والبالغ (٣.٨٤)، ويمثل الالتزام

الاستمراري أكثرهم قبولاً (٤.٠٠)، ومن ثم الالتزام الاتجاهي ويليه الالتزام المعياري (٣.٦٧). وأكد ذلك نموذج الانحرافات المعيارية التي تراوحت ما بين (٠.٨٣و ١.٢٠)،

٢. تشير معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية لارتباطات موجبة وذات دلالة إحصائية حيث بلغ الارتباط بين عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع (٠.٧٩٩) مما يؤكد قبول

الأفراد أن العدالة بشكل عام هي متوفرة ببنودها وفقراتها المختلفة. حيث تعكس نتيجة هذا التحليل مدى اهتمام الإدارة في الشركات المدروسة بالموظفين وتهيئة الظروف المادية والمعنوية والتي قادتهم إيجابياً نحو التعبير عن هذه الفقرات بالايجاب وهذا يعزز ما جاء في الاطار النظري

حيث يمكن النظر الى العدالة التنظيمية على انها احدى الظواهر الهامة ذات التأثير المباشر على رفع كفاءة الاداء الوظيفي وكذلك رفع كفاءة المنظمة .

٣. تشير معاملات الارتباط بين أبعاد الالتزام الوظيفي إلى أنها ارتباطات موجبة وذات دلالة إحصائية حيث بلغ معامل الارتباط بين الالتزام الاستمراري والالتزام الاتجاهي (٠.٨٥٤) وبين الالتزام المعياري والالتزام الاتجاهي (٠.٨٤٤) مما يدلل على أن العلاقات متجانسة مع بعضها البعض ولا يمكن فصلها على اعتبار أنها مؤثرة برفع قيم مشاهداتهم نحو الالتزام الوظيفي مما يعني ان الموظفين لديهم شعور ايجابي نحو الشركات العاملين بها مما يدل على مدى ارتباطهم بها ورغبتهم في البقاء اعضاء فاعلين ولديهم استعداد لبذل جهود اكثر كما وان لديهم حماسا وابداعا بسبب زيادة التطابق فيما بينهم وبين تنظيماتهم

٤. تظهر معاملات الارتباط (سبيرمان) لأبعاد العدالة التنظيمية (المتغير المستقل) والالتزام الوظيفي (المتغير التابع) وبشكل كلي.ان أقل العلاقات فيما بينها ترتيباً تصاعدياً فيما بين عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع ويليها عدالة الإجراءات مع عدالة التوزيع ، ويليها العلاقة فيما بين الالتزام المعياري مع الالتزام الاتجاهي، يليها الالتزام المعياري مع عدالة التوزيع وكذلك الالتزام الاستمراري مع الالتزام الاتجاهي يليها علاقة كل من الالتزام الاستمراري، مع عدالة الإجراءات ، وكذلك علاقة الالتزام الاستمراري مع عدالة التعاملات ومن ثم الالتزام المعياري مع عدالة التعاملات وكذلك الالتزام الاستمراري مع عدالة التوزيع وكذلك الالتزام المعياري مع عدالة التعاملات ، وأخيراً كانت وكما تشير إحصائيات العلاقات فيما بين الالتزام الاتجاهي وعدالة التوزيع وكذلك الالتزام الاتجاهي وعدالة التعاملات ، والالتزام الاتجاهي وعدالة الإجراءات ، وهي علاقات جميعها موجبة مما يدلل على صعوبة فصل أي من المتغيرات للنموذج والذي يعبر عن شدة ارتباط متغيراتها وفقراتها الداخلية، هذا وتبرز اهمية معرفية مفادها ان هناك اهمية كبيرة للترابط الوثيق بين عدالة التوزيع وعدالة الاجراءات وعدالة التعاملات فهي ليس منفصلة تماما بل مترابطة وتأثر في بعضها البعض لذا فأن الحديث عن أي منها او تحليله او التركيز عليه دون الحديث عن بقية انواع العدالة امر غير ممكن من الناحية العملية .

٥. أظهر تحليل الارتباط الجزئي بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والالتزام الوظيفي (كمتغير تابع) أن معامل الارتباط بين عدالة الإجراءات والالتزام الاتجاهي يظهر علاقة إيجابية على مستوى معنوية ($a\geq$٠.٠٥) مما يعني أنهما يتأثران ببعضهما البعض وبشكل جوهري وإن

قلت النسبة عن باقي المتغيرات التي بلغت في حدها الأعلى (٠.٨٦٣) للعلاقة فيما بين عدالة التعاملات والالتزام الاستمراري (٠.٨٦٣). وهذه العلاقات جميعها إيجابية وبشكل كبير جداً وذات دلالة إحصائية على مستوى معنوية (a≤٠.٠٥). مما يؤكد العلاقة الإيجابية الموجبة التي تشير أنه كلما ازدادت العدالة التنظيمية ازداد الالتزام الوظيفي. والذي يدل على ان رغم تعدد ابعاد العدالة التنظيمية الا انه يمكن تمييز ابعاد الالتزام الوظيفي ومدى تاثرها بالعدالة التنظيمية

(٤-٢) **نتائج اختبار الفروض.**

يهدف هذا الجزء من شرح نتائج اختبار الفروض الأساسية للدراسة إلى توضيح مدى اتفاقها أو اختلافها مع نتائج الدراسات السابقة، وبصفة عامة تشير نتائج الدراسة إلى أن مفردات العينة في شركات الأدوية تتمتع بدرجة عالية من أبعاد العدالة التنظيمية.

١. تبين من اختبار الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على ان :" **عدالة التوزيعات هي المحدد الاكثر اهمية في الالتزام الوظيفي"** .حيث جرى استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاظهار النتائج والتي اظهرت ان متغير التوزيعات فسر ما مقداره (٢٥%) من التباين الكلي في الالتزام الوظيفي ولتحديد مدى التأثير فقد تم استخدام التحليل التدريجي والذي اظهر ان الفرضية لم تثبت صحتها وهذا يقود إلى رفض الفرضية الأولى على اعتبار ان عدالة التوزيعات ليست هي المحدد الأكثر أهمية في الالتزام الوظيفي ويرجع ذلك الى ان تأثير عدالة التوزيعات ممثلة بساعات العمل والحوافز المعنوية والمادية ليست بالمحدد الوحيد وإنما يتأثر الالتزام الوظيفي بمتغيرات أخرى كعدالة الإجراءات وعدالة التوزيعات وربما عوامل لم تدخل بالنموذج.

٢. يتبين من اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ومن خلال اختبار التحليل الخطي المتعدد ان تأثير **" عدالة التوزيع يزيد عن تاثير عدالة الاجراءات وعدالة التعاملات"** ومن خلال استخدام طريقة التحليل التدريجي والتي اظهرت عدم ثبوت صحة الفرضية ذلك ان عدالة التوزيع لا تؤثر بشكل معنوي على الالتزام الوظيفي مما يدل على ان ابعاد العدالة التنظيمية مجتمعة اتجهت نفس الاتجاه في التاثير لكن بشكل متفاوت ولا يكاد يذكر حيث تبين من التحليل ان عدالة الاجراءات هي الاكثر تأثيرا على الالتزام الوظيفي يليها عدالة التعاملات ثم عدالة التوزيع .

٣. أظهر اختبار الفرضية الفرعية الأولى من خلال استخدام تحليل التباين والذي ينص على أنه**:" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) في الالتزام الاتجاهي".** ومن خلال التحليل تم إثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى حيث أن قيمة (F) المحسوبة كانت عالية جداً، وأعلى بكثير من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (a≤٠.٠٥)، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة في التابعة (الالتزام الاتجاهي. وباستخلاص النتيجة النهائية تم التوصل من خلال تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) في الالتزام الاتجاهي حيث تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a≤٠.٠٥) للعدالة التنظيمية

(عدالة التوزيع، عدالة التعاملات) في الالتزام الاتجاهي، ولا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية (عدالة الإجراءات) في الالتزام الاتجاهي. وعلى هذا الاساس لم تثبت صحة الفرضية الفرعية الاولى حيث تقاربت تأثيرات الابعاد الثلاثة مما يعني ان عدالة التوزيع وعدالة التعاملات تؤثران بشكل معنوي على الالتزام الاتجاهي في حين ان عدالة الاجراءات كان تأثيرها اكثر ارتباطا وتأثيرا على الالتزام الوظيفي وذلك بسبب ان ادراك الفرد للاجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبله الوظيفي وان له تأثير على بقاء الفرد واستمراره بالعمل حفاظا على المكاسب المادية والمعنوية التي يحصل عليها وهذا يعزز ما جاء به الاطار النظري من ان عدالة الاجراءات هي احد معايير استقرار الفرد .

٤. أظهر اختبار الفرضية الفرعية الثانية من خلال استخدام تحليل التباين والذي ينص على أنه: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) في الالتزام الاستمراري**. ومن خلال التحليل تم إثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية حيث أن قيمة (F) المحسوبة كانت كبيرة
وهي قيمة أعلى من قيمتها الجدولية مما يدل على وجود اثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرالمستقل(عدالة التعاملات) في المتغير التابع (الالتزام الاستمراري)، وباستخلاص النتيجة النهائية تم التوصل من خلال تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) في المتغيرالمستقل (الالتزام الاستمراري). إذ تم التوصل إلى أن (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات) لهما تأثيربسيط في الالتزام الاستمراري. ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) للعدالة التنظيمية (عدالة التعاملات) في الالتزام الاستمراري. وبذلك لم تثبت الفرضية الفرعية الثانية بشكل كامل حيث وجد اثر ذو دلالة احصائية للعدالة التنظيمية ممثلة بأبعادها الثلاثة في الالتزام الاستمراري مما يدل على ان العلاقة طردية فيما بين العدالة وبأبعادها والالتزام الوظيفي بابعاده بمعنى انه كلما ازادت العدالة ازداد الالتزام

٥- أظهر اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من خلال استخدام تحليل التباين والذي ينص على أنه: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) في الالتزام المعياري**. ومن خلال التحليل تم إثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة حيث أن قيمة (F) المحسوبة كانت كبيرة جداً وهي قيمة أعلى بكثير من قيمتها الجدولية مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع (الالتزام المعياري).. وباستخلاص النتيجة لهذا الافتراض، نجد أن المتغير المستقل (عدالة التوزيع) ليس له تأثير ظاهر في المتغير التابع (الالتزام المعياري)،

حيث تدنت قيمة (T) المحسوبة له والبالغة (١.٥٣٣) عن قيمتها الجدولية والبالغة (١.٩٦)، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥) للعدالة التنظيمية (عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) في الالتزام المعياري. وبذلك لم تثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة ويمكن قبول الفرضية البديلة على انه يوجد اثر فيما بين العدالة التنظيمية ممثلة بأبعادها الثلاثة في الالتزام المعياري ويرجع ذلك إلى الالتزام الأدبي فيما بين الموظف والشركة التي يعمل بها حيث هناك التزام أخلاقي .

(٤-٣) الاستنتاجات:

لقد توصل الباحث الى الاستنتاجات الاتية :-

١- أسفرت نتائج التحليل عن ارتفاع مستوى العدالة التنظيمية للعينة المدروسة .

ويتضح ذلك من خلال عدالة التوزيعات والتي بلغت (٤.٣١) وعدالة التعاملات التي بلغت (٤.٣٢) وعدالة الاجراءات التي بلغت (٤.٣٠) .مما يدل على ان ابعاد العدالة التنظيمية كانت منسجمة ومتطابقة بأرتباطات موجبة وهذا يعني انها متناغمة مع واقع الموظفين في عينة الدراسة.

٢- عدالة الإجراءات للبعد (الادارة تستفيد من نتائج تقييم الاداء الوظيفي) اكثر من غيرها من ابعادعدالة الاجراءات ويلي هذا البعد (تعمل الادارة على استخدام معاير واضحة يتم على اساسها تقييم الاداء الوظيفي) والبعد (تستخدم الادارة مقاييس واسس موحدة لتقييم اداء الموظفين دون تحيز) مما يشير الى ان هناك عدالة اجرائية على مستوى عينة الدراسة .

٣- عدالة التعاملات اكثر ابعاد العدالة التنظيمية تاثيرا في النموذج ويليها (يناقش المسؤولين الظروف التي تؤدي الى تعديل بعض الجوانب الوظيفية) ثم يليها (يراعي المسؤولين اتجاهات الموظفين حين اتخاذ القرارات التي تقع ظمن اختصاصاتهم الوظيفية) وهذا يشير الى ان معظم افراد العينة تركزت ايجاباتهم نحو الاتجاه الايجابي والذي يعزى الى قبولهم ان هناك تعاملات من قبل الادارة العليا منصفة ومتفقة مع اتجاهاتهم الوظيفية .

٤- الاتجاه العام لمتغير الالتزام الاتجاهي اشار الى القبول لدى الموظفين موضع الدراسة حيث كانت اكثر الابعاد التساقا هي (استمتع بالحديث عن الشركة خارج نطاق العمل) ويليه البعد (لا اشعر ان ارتباطي بالشركة ارتباط نفسي) يليه البعد (شعر انني وبسهولة استطيع العمل لدى شركات اخرى مماثلة) .

٥- ابعاد الالتزام الاستمراري فسرت ما مقداره (٤.٠٠) وبأنحراف معياري مقداره (٠.٨٣) وهذا يشير الى ان اجابات العينة مرتفعة لهذه الابعاد اكثر من ابعاد الالتزام الاتجاهي وابعاد الالتزام المعياري واتضح ذلك من خلال اجابات افراد العينة التي تناغمت وانسجمت لتظفي نوعا من الاحساس بالامان والاستقرار .

٦- الالتزام المعياري جاء منخفضا بالمقارنة مع الالتزام الاتجاهي والالتزام الاستمراري إلا انه كان أعلى من المتوسط العام حيث بلغ (٣.٦٧) وذلك اعتمادا على ان عتبة الفصل كانت تشير الى الارتفاع .

٧- إن أبعاد الالتزام الوظيفي كانت منسجمة ومتناغمة بدليل الارتباطات الموجبة في ما بين الالتزام الاستمراري والاتجاهي وكذلك الالتزام المعياري مع الالتزام الاتجاهي وهذا يدل على انسجام العلاقات في ما بين أبعاد الالتزام الوظيفي الثلاثة حيث تبين انه من الصعوبة فصلها عن بعضها البعض .

٨- أن هنالك ارتباط وانسجام بين عدالة الإجراءات والالتزام الاتجاهي وهذا يدل أنهما يتأثران ببعضهما البعض بشكل طردي وهذا ما أكدته النتائج الوصفية للنموذج وهذا لاينفي وجود ارتباط وانسجام بين أبعاد العدالة التنظيمية الأخرى وأبعاد الالتزام الوظيفي .

٩- لقد تقاربت المتوسطات الحسابية للمتغيرات الثلاثة (متغيرات العدالة التنظيمية) وعليه لم تكن عدالة التوزيع أكثر أهمية من عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات وهذا يدل على انه عندما توجد عدالة توزيعية عالية فأن عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات هي عالية وهذا يدعم ما جاء بالإطار النظري لإثبات عدالة التوزيع .

١٠- ابعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (عدالة التوزيع ، عدالة الاجراءات ، عدالة التعاملات) تؤثر في الالتزام الاستمراري ولكن بدرجات متفاوتة وهذا يدل على صلاحية النموذج المعد لذلك والذي فسر مدى انسجام العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة والالتزام الاستمراري وهذا ينسجم مع النتائج الوصفية التي توصلت اليها الدراسة .

١١- ان اظهار الموظفين ولائهم والتزامهم الوظيفي والأخلاقي ومدى استمرار يتهم بالوظيفة بشكل ضعيف يدل على أن بعد عدالة التوزيع كمتغير مستقل يحضى بتأثير بسيط بالالتزام المعياري وهذا ما اظهرته نتائج التحليل .

(٤-٤) **التوصيات:**

١. ضرورة الاهتمام بتنمية إحساس العاملين في شركات صناعة الأدوية بالعدالة التنظيمية، حيث يؤدي إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية خاصة بما يتعلق بـ (عدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع) إلى تقوية وتعزيز رغبتهم في أداء الكثير من أشكال الالتزام الوظيفي، ويتحقق ذلك من خلال:

- مراعاة تحقيق العدالة في توزيع المكافآت على العاملين.
- لا بد من إتباع إجراءات صحيحة وموضوعية عند تطبيق القرارات المتعلقة بمن يستحق المكافآت.
- استخدام مقاييس وأسس واضحة وموحدة لتقييم أداء الموظفين والتي من شأنها تحسين الأداء الوظيفي.

٢. نظراً لأهمية الالتزام الوظيفي في تحسين وتطوير مستوى الأداء الوظيفي الرسمي والغير رسمي لدى العاملين، فإنه على الرؤساء العمل على تنمية وزيادة الالتزام الوظيفي لدى العاملين بها، ويتحقق ذلك من خلال:

- توفير إحساس العاملين بعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع.
- العمل على إشباع الاحتياجات الوظيفية للعاملين.
- توفير البرامج التعليمية والتدريسية التي تشجع على الأداء الجيد.

٣. محاولة زيادة ثقة المرؤوسين في الإدارة، ويتحقق ذلك من خلال:

- عدالة التعاملات بين الرئيس والمرؤوسين.
- إتاحة الفرصة للاتصالات الرسمية وغير الرسمية.
- مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وإبداء الرأي في بعض مشاكل العمل والذي من شأنه زيادة درجة الارتباط بين العاملين وبين الشركة.
- ترسيخ بعد عدالة الإجراءات استخداما وتطبيق من قبل إدارة رأسمال الفكري

٤. أنه قد يكون من الأهمية بمكان إعادة الدراسة الحالية برمتها على عينة جديدة ذات خصائص مختلفة لإثبات أو رفض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

٥. يبدو من الضروري دراسة أثر العدالة التنظيمية على متغيرات أخرى كالثقة في الإدارة، سلوكيات المواطنة التنظيمية مثل الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والتي تؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية.

قائمة المراجع والمصادر

أ.قائمة المراجع العربية:

(ا-١) النشرات الرسمية والوثائق .

١. الاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية، دائرة المكتبة الوطنية، ٢٠٠٧م.

(ا-٢) رسائل الماجستير واطاريح الدكتوراه .

٢- النوباني ،مصطفى ،طه ،العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والالتزامهم التنظيمي بالاردن .رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا .(٢٠٠٣).

(ا-٣) البحوث المنشورة بالدوريات

العاملين للعدالة التنظيمية (دراسة ميدانية)، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، مصر، العدد (٥٩).

٤- الحراحشة، محمد أحمد، البشابشة، سامر عبد المجيد، (٢٠٠٦)، "أثر حاجات ماكلاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحثية والتطبيقية، المجلد (٣)، العدد (٢)، ص. ٢٠-٢٥.

٥ - خضر، نعمة عباس، (١٩٩٦)، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، العدد (٣١)، ص ٢٠.

٦- خليفة، عبد اللطيف، (١٩٩٧)، "محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العربي، جامعة الكويت، مجلد (٨)، عدد (٦) ٥٠.

٧- درويش، يوسف، (١٩٩٩)، "العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات في القطاع العام والخاص بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العام**ة**، مجلد (٣٩)، عدد (٣)، ص.ص. ٤٩٣-٥٢٩.

٨- ريان، عادل (٢٠٠٠) " محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه: دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (٧)، عدد (٣): ٤٥٥-٤٨٢.

٩- زايد، عاد محمد (١٩٩٩)، تحليل دور المدير الرقابي في التأثير على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة المحاسبة والإدارة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد ٣٠، ص ١٢٧.

١٠- زايد، عادل محمد (٢٠٠٠)، " تنمية سلوك المواطنة التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري: دراسة تطبيقية"، مجلة العلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد (٥٤)، ص.ص ٥٧٥-٦١٤.

١١- زايد، عادل محمد، (١٩٩٤)، "تحليل العلاقة بين الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية"، مجلة العلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص ١-٢١.

١٢- زايد، عادل محمد، (١٩٩٥)، "تحليل العلاقة بين أساليب ومراقبة الأداء الوطني وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (٢)، عدد (٢)، ٢٧٥-٢٧٦.

١٣- الشمري، منور والشيخ، فؤاد نجيب، (١٩٩٣)، الالتزام التنظيمي والفعالية في قطاع البنوك في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد (٩)، العدد (٢)، ص ٢١٣.

١٤- الصرايرة، أكثم (٢٠٠٥)، **الرؤية الفلسفية للمدخل المنظومي: نموذج منظمات الأعمال**، المؤتمر العربي الخامس حول المدخل المنظومي، مركز تطوير تدريس العلوم، جامعة عين شمس، جامعة الدول العربية، ص ص. ٥٧١-٥٩١.

١٥- الصرايرة، أكثم عبد المجيد(١٩٩٨)، أولوية القيم لدى موظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، دراسة ميدانية، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (١٥)، العدد (٦)، جامعة مؤتة، ص ١٠١.

١٦- الطجم، عبد الله (١٩٩٦) " قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية "، المجلة العربية للعلوم الإدارية، عدد (١) نوفمير، ص.ص ١٠٣-١٣٥.

١٧- عادل، ريان، (٢٠٠٠)، "محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه: دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإدارية بجامعة أسيوط"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (٧)، عدد (٣): ٤٥٥-٤٨٢.

١٨- العتيبي، غازي آدم، (٢٠٠٣) تأثير العدالة التنظيمية على اتجاهات الموظفين في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد الثالث، المجلد العاشر، جامعة الكويت، ص. ص ٣٤٣-٣٨٥.

١٩- العجمي، راشد شبيب (١٩٩٨)، " تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، معهد الإدارة العامة، مجلة الإداري، العدد (٧٢)، ص ٧٢-٩٥.

٢٠- العجمي ، راشد شبيب ،الهويهان،عبد الله خالد، الظفيري ، عواد محمد العدواني ،عادل محمد،(٢٠٠٠)، العلاقة بين المتغيرات الشخصية وبين الاحساس بالعدالة التنظيمية وأثرها على الشعور بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على دولة الكويت، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة الكويت، العدد (٢)، ص.ص ١٩٣-٢٢٤.

٢١- الفضلي، صباح فضل، (١٩٩٧)، "علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية، دراسة ميدانية للأجهزة الحكومية بدولة الكويت"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد (١)، المجلد (٣٧)، ص.ص: ٧٥-١٠٠.

٢٢- الفهداوي، فهمي خليفة، (٢٠٠٥) علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحويلي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك. **مجلة دراسات**. سلسلة العلوم الاجتماعية، الجامعة الأردنية، ص.ص. ٢٩٢-٢٩٥.

٢٣- المبيض، علي محمود، (١٩٩٩)، "العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين بإدارات شؤون الطلاب بجامعة عين شمس"، المجلة العلمية للاقتصاد **والإدارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث: ص.ص ٥٣٧-٥٩٢.

٢٤- محارمة، ثامر محمد (٢٠٠٠) "مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية"، **مجلة الإدارة العامة**، السعودية، مجلد (٤٠)، العدد (٢)، ص.ص ٣١٩-٣٤٦.

٢٥- يوسف، درويش عبد الرحمن، (١٩٩٩)، " تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية "، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (٦)، عدد (١)، ص.ص ٨٩-١٠٧.

٢٦- الكلابي ، سعد بن عبدالله (١٩٩٧) ،" العلاقة بين خصائص الوظيفة ونتائج العمل فحص جزئي لنموذج هاكمان "،مجلة الادارة العامة ، العدد ٥٣٧(١) ١٥-٤٥ص.

(ا-٤) الكتب .

٢٧- برنوطي، سعاد نائف، (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية: **إدارة الأفراد**، دار وائل للنشر، عمان،.

٢٨- جواد، شوقي ناجي، (١٩٩٢)، سلوكيات الإنسان انعكاساتها على إدارة **الأعمال**، بغداد، دار الحكمة للطباعة والنشر، .

٢٩- حريم، حسين، (٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، الأردن،.

٣٠- الشاويش، مصطفى نجيب، (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان،.

٣١- الصرايرة، أكثم، الحوامدة، نضال وموسى اللوزي، التنظيم والأساليب والانتشارات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع،.

٣٢- عباس، سهيلة محمد، وعلي حسين علي، (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان،.

٣٣- العميان، محمد، (٢٠٠٢) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، .

٣٤- اللوزي، موسى (٢٠٠٣) التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، .

٣٥- المدهون، موسى، (١٩٩٥)، تحليل السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان،.

٣٦- الهيني، خالد عبد الرحيم (٢٠٠٥) إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان،

المراجع باللغة الإنجليزية:

(B-3) PERIODICALS.

37- Allen, V., and Meyer, F. (1990)," Organization Commitment: Evidence of Career Stage Effect", Journal of Business Research, Vol. (26): pp. 49.

38- Brett, J.F., Cron, W.L., and Slocum, J.W., (1995), "Economic dependency on work: A moderator commitment and performance", Academy of Management Journal, Vol. 38, 261-271.

39- Chen, Z.X. and Francesco, A. M., (2006), "Employee Demography, Organizational Commitment and Turnover Intentions in China: Do Culture Differences Matter? Human Relations, Vol. (5), No. (6), pp. 869-888.

40- Floger R. and Konocsky, M.A., (2006), "The effects of procedural and distributive justice on reaction to pay raise decisions", Academy of Management Journal, Vol. (32), No. (1), p. 115.

41- Floger R. and Konocsky, M.A., (2006), "The effects of procedural and distributive justice on reaction to pay raise decisions", Academy of Management Journal, Vol. (32), No. (1), p. 115.

42- Mowdy, R.T., (1991), "Equity theory predictions of behavior in organizations", Academy of Management, Management Journal, 79, No. 6, pp. 200.

43- Niehoof, B. P. and Moorman, R.H. (1998" (Justice as mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior", Academy of Management Journal, Vol. (36), No. (3):527-556.

44- Otto, A. (1998" (The relationship between transformational and employee perception of organizational justice", Dissertation Abstract International, Vol. (55), 1:322.

45- Saad, F.E., and Moore, S.C., (1993), "Perception of Promotional Fairness and Promotion Candidates", Qualification, Journal of Applied Psychology, 78, 104.

46- Scheriesheim, C.A., Castro, S.L. and Yammarion, J.F., (2000) "Investigating Contingencies: an examination of the impact of span of supervision and upward controlling ness on leader, Journal of Applied Psychology, Vol. (85), No. (5), pp. 659-669.

47- Setton, P., Benett, N. and Liden, C., (1996" (Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support Leader-Member

Exchange and Employee Reciprocity", Journal of Applied Psychology, Vol. (81), No. 3, pp. 217-227.

48- Setton, P., Benett, N. and Liden, C., (1996), "Social exchange in organizations: Perceived organizational support leader-member exchange and employee reciprocity", Journal of Applied Psychology, Vol. (81), No. (3), pp.: 219-227.

49- Stuart, H. (1999" (TD wards a definitive model of the corporate identity management process", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 4, No. (4), pp. 200-207.

50- Farah, jearly,l(1997) impetusforaction : acutralanyls of justice and organizing citizenship behavioyr in chaines soicty " **administrative science quarterly**" ,voll (42),p.p.4231-444.

51- Floger R. and Konocsky, M.A., (2006), "The effects of procedural and distributive justice on reaction to pay raise decisions", ***Academy of Management Journal***, Vol. (32), No. (1), p. 115.

52- Williams, S., Piter, R. R. and Zainuba, M. (2002" (Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Reward Versus Fair Treatment", The Journal of Social Psychology, Vol. 142 (1): 33-44.

53- Moorman, R.(1991)"Relationship between Organizational justice and Organizational Citizenship behaviors:dofairness percepetions influence employ citizenship"journal of appliedpsychology.76(6):845-860.

(B-4) BOOKS

54- Don Hellriegl and Slocum John, V.R., (2004), **Organizational Behavior**, 10th Ed., South-Western Thomson, Canada, See: http://www.thomsonrights.com,.

55- Dessler Gary, (2006) Human Resource Manager, 10th Edition, Prentice-Hall International, Inc., New Jersey.

56- Green Berg Jerald, and Baron, Robert, A., (2008), **Behavior in Organization**, Op. Cit.,.

57- Green Berg, Jerald, and Baron, Robert, A., (2008), "**Behaviour Organizations**", 9th Edition Pearson Education, Inc., New Jersey,

58- McShine, S.L., (2001) ***Canadian Organizational Behevior***, 5th Edition, Toronto, McGraw-Hill Person.

59- Michael, A., Hitt and C., Chet Miller, "**Organizational Behaviour", A strategic *Approach***, Seventh Edition, John Willy and Sons, INC., USA.

60- Noe, Mondy, R., R. and S. Preseaux, (2002), **Human Resource Management**, 8th Edition, Prentic-Hall, New Jersey

61- Stephen, P., Robins, (2005), "**Organization Behovior**", Eleventh Edition, Person, Prentice-Hall, Pearson Educational, International, Inc., Upper Saddle, N.J

الملحق (أ)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة آل البيت
كلية إدارة المال والأعمال
قسم إدارة الأعمال

السيد الفاضل، السيدة الفاضلة،،،

الموظفين الأعزاء،،،

يقوم الباحث في قسم إدارة الأعمال بإعداد رسالة ماجستير في إدارة الأعمال وموضوعها "أثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي" بالتطبيق شركتكم الغراء في قطاع الصناعات الدوائية.

ويستلزم استكمال موضوع الرسالة الحصول على إجاباتكم التي تعبر عن رأيكم في بعض الجوانب المتصلة بالعمل، لذا أغدو ممتناً لتقديمكم لي يد العون للحصول على الإجابات، مع العلم بأن رأيكم لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وسيتم حفظه بكل سرية. هذا وسوف يكون الباحث على استعداد لتوفير نسخة من النتائج والتوصيات التي سيتم التوصل إليها إن شاء الله لشركتكم الغراء.

مع خالص شكري وتقديري لحسن تعاونكم

أخوكم الباحث:
وليد محمد سليم الصمادي

المشرف على الرسالة:
أ. د. محمد العامري

أ. القسم الأول: يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بما يتناسب مع وضعك الشخصي:

١. اسم الشركة: [ ]

٢. الوظيفة الحالية: أ. إدارة تنفيذية . ب. إدارة وسطى ج. إدارة عليا

٣. مدة الخدمة: أ. أقل من ٥ سنوات ب. ٥-اقل من ١٠ سنوات ج. ١٠-اقل من ١٥ سنة
د. ١٥-اقل من٢٠ سنة هـ. ٢٠-اقل من٢٥ سنة
و- ٢٥ فما فوق

٤. المستوى التعليمي: أ. دبلوم ب. بكالوريوس
ج. ماجستير د. دكتوراه

٥. عدد الشركات التي عملت بها: [ ]

٦. العمر: أ. أقل من ٣٠ سنة ب. ٣٠-اقل من٣٥ سنة
ج. ٣٥-اقل من٤٠ سنة د. ٤٠-اقل من٤٥ سنة
هـ. ٤٥-اقل من٥٠ سنة و. ٥٠ سنة فما فوق

٧. الجنس/ النوع: أ. ذكر ب. أنثى

ب. القسم الثاني: مقياس العدالة التنظيمية:

إن الغرض من هذا الجزء هو معرفة مدى إدراكك لعدالة عناصر العمل الوظيفي والمطلوب من فضلك هو تحديد مدى درجة توافر الصفات التالية أثناء تأديتك لأعمالك، وذلك بوضع علامة (+) في الخانة التي تراها مناسبة حسب تصوركم.

١ـ العدالة التنظيمية:	غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	معتدل (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)
١ـ١ عدالة التوزيع:					
١. تعد ساعات العمل الخاصة بي مناسبة إلى حدٍ ما.					
٢. أعتقد أن راتبي الشهري مناسب.					
٣. بصفة عامة، الحوافز التي أحصل عليها مناسبة إلى حدٍ ما.					
٤. أعتقد أن حجم العمل الذي أؤديه مناسب.					
١ـ٢ عدالة الإجراءات:	غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	معتدل (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)
٥. تعمل الإدارة على استخدام معايير واضحة يتم على أساسها تقييم أداؤك الوظيفي.					
٦. هناك دقة في المعلومات التي يتم استخدامها في تقييم أدائك.					
٧. الإدارة تستفيد من نتائج تقييم الأداء في تحسين أدائك الوظيفي.					
٨. تستخدم الإدارة مقاييس وأسس موحدة لتقييم أداء جميع الموظفين دون استثناء.					

١ـ٣ عدالة التعاملات:	غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	معتدل (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)
٩. يراعي المسؤولين وجهة نظرك عند اتخاذ القرارات التي تقع ضمن اختصاصك الوظيفي.					
١٠. يناقش المسؤولين الموضوعات التي ترتبط بجوانب وظيفتكم.					

١١. يناقش المسؤولين معك الظروف التي تؤدي إلى تعديل بعض الجوانب الوظيفية معك.					
١٢. يتم شرح المبررات التي دفعت المسؤولين إلى اتخاذ قرارات بشأن جوانب عملك.					
٢- الالتزام الوظيفي: ٢-١ الالتزام الاتجاهي:	غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	معتدل (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)
١٣. أستمتع بالحديث عن شركتي خارج نطاق العمل مع أصدقائي.					
١٤. أشعر بشكل دائم بأن مشاكل الشركة هي مشاكلي الخاصة.					
١٥. أشعر أنني عضو فاعل من أعضاء الشركة.					
١٦. أشعر أن ارتباطي بالشركة ارتباط نفسي.					

	غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	معتدل (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)
١٧. لا أشعر أنني وبسهولة أستطيع أن أعمل لدى شركات أخرى مماثلة					
٢-٢ الالتزام الاستمراري:	غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	معتدل (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)
١٨. ليس من السهل ترك العمل في الشركة الحالية حتى لو رغبت بذلك.					
١٩. عند تركي للعمل بالشركة سيتسبب ذلك لي بمشاكل في حياتي لاتخاذ مثل هذا القرار.					
٢٠. إن قراري لترك عملي الحالي لن يكبدني الكثير من التكاليف.					
٢١. إن عملي بالشركة إنما يعكس مدى اضطراري للعمل بنفس القدر الذي يعكس رغبتي حالياً.					
٢٢. أشعر أن الوظائف المتاحة في شركات أخرى غير متوفرة					

ولا أفكر في ترك الوظيفة.					
٢٣. إن أهم الصعاب التي سوف تواجهني إذا ما تركت عملي الحالي هو ندرة الوظائف الشاغرة.					

٢-٣ الالتزام المعياري:	غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	معتدل (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)
٢٤. ليس من الضروري على الموظف أن يظهر ولاءه دائماً للشركة.					
٢٥. إن التنقل من شركة إلى أخرى لا يبدو لي عمل غير أخلاقي تماماً.					
٢٦. من أهم الأسباب التي تدفعني للبقاء في الشركة هو اعتقادي بأن الولاء شيء مهم ويشعرني بأنه التزاماً أخلاقياً مع شركتي.					
٢٧. حتى لو حصلت على عقد لوظيفة أفضل فإنني أشعر أنه ليس من الصواب أن أترك الشركة التي أعمل بها.					
٢٨. أعتقد أن الولاء المستمر ضرورة أخلاقية.					
٢٩. أعتقد أن الاستمرار بوظيفة واحدة مدى الحياة أكثر تفضيلاً.					

Abstract

The Effect of Organizational Justice in Job Commitment: A Field Study At Medicine Firms In Jordan

Prepared By:
Waleed Muhammad Al-Sumadee

Supervised By:
Prof. Muhammad Al-Ammeree

The study aims to investigate The Effect of Organizational Justice In Job Commitment:, through defining the terms of organizational justice and its dimension which include (Procedural Justice, Distributive Justice and Intersectional Justice) as a independent variable and the dependent variable, job commitment, which include three dimension such as (Affective Commitment, Normative Commitment and Continuace Commitment).

A Questionnaire was designed to define and study the effect of organizational justice and job commitment.The questionnaire was delivered to (4٢٥) employees, only (300) was filled with a percentage of (٧٠.٥%) which is reasonably acceptable to be generalized on the local society of the study. The researcher used different statistical methods to analyze the output data such as means, standard deviation, and linear Regressions, and one sample F-Test was used to test the validity of the Hypotheses.

After having analyzed the data, the study concluded to :

1- From the clements of the, study tools (questionnaire) the filed of study (the medicine firms in Jordan) high level fulfilled of the organization justice.

2- The results proved that there is a staticcal relationship interthe elements of the organizational justice and jop commitment

The research suggested the following recommendation:

- The management should develop the sense of employees in terms of Organizational Justice specially those dimension related to (procedural justice and intersectional justice).
- Increase employee's confidence to the management through the procedural justice between the top management and the employees. Through formal and informal skill and decision making.
- Future study should be implemented using such variable, to different sample to accept or reject the result of this study.